

**EL SUPERVISOR COMO LÍDER DE LOS PROCESOS DE  
PARTICIPACIÓN COMUNITARIA PARA GENERAR EL  
MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA EDUCACIÓN QUE SE  
IMPARTE EN EL COLEGIO DE BACHILLERATO MIXTO DE  
SABANALARGA, SECCIÓN NOCTURNA**



**EL SUPERVISOR COMO LIDER DE LOS PROCESOS DE  
PARTICIPACION COMUNITARIA PARA GENERAR EL  
MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA EDUCACION QUE SE  
IMPARTE EN EL COLEGIO DE BACHILLERATO MIXTO DE  
SABANALARGA SECCION NOCTURNA**

**GLORIA MARIA ORTIZ MANOTAS**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
CORPORACION UNIVERSITARIA DE LA COSTA  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y SUPERVISION EDUCATIVA  
BARRANQUILLA  
1.999**

**EL SUPERVISOR COMO LIDER DE LOS PROCESOS DE  
PARTICIPACION COMUNITARIA PARA GENERAR EL  
MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA EDUCACION QUE SE  
IMPARTE EN EL COLEGIO DE BACHILLERATO MIXTO DE  
SABANALARGA SECCION NOCTURNA**

**GLORIA MARIA ORTIZ MANOTAS**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al titulo  
de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y  
SUPERVISIÓN EDUCATIVA  
Director del Colectivo: Magister RAÚL BARROS LIZCANO**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
CORPORACION UNIVERSITARIA DE LA COSTA  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y SUPERVISION EDUCATIVA  
BARRANQUILLA  
1.999**

## CONTENIDO

	PAG.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
R.A.E.	
PUBLICACIÓN	
PALABRAS CLAVES	
METODOLOGÍA	
CONCLUSIONES	
GLOSARIO	
INTRODUCCIÓN	
1. ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTOS	26.
1.1. FUNDAMENTOS TEORICOS CONCEPTUALES.	26.
1.1.1. Concepción de Supervisión Educativa.	26.
1.1.2. Nuevos enfoques de la Acción Supervisora.	31.
1.1.3. El supervisor y el mejoramiento continuo.	33.
1.1.4. Enfoque teórico sobre Institución Educativa.	34.
1.1.5. Enfoque teórico sobre administración.	38.
1.1.5.1. El administrador – supervisor.	39.
1.1.6. Enfoque teórico sobre participación.	42.
1.1.7. Niveles y formas de participación.	43.
1.1.8. La nueva constitución y los niveles de participación.	44.
1.1.9. La Ley General de Educación y los procesos de participación	46.
1.1.10 La participación comunitaria	54.
1.1.11. Enfoque teórico sobre autogestión comunitaria	55.
1.1.12. Enfoque teórico sobre liderazgo	57.
1.1.13. Enfoque teórico sobre innovación	59.
1.1.14. Enfoque teórico sobre motivación	61.
1.1.15. Enfoque teórico sobre calidad	61.
1.1.16. Enfoque teórico sobre desarrollo humano	62.

1.1.17. Enfoque teórico sobre cambio organizacional	64.
1.1.18. Enfoque teórico sobre comunicación y relaciones interpersonales	65.
1.1.19. Teoría de la acción comunicativa	66.
1.1.20. Enfoque teórico sobre trabajo en equipo	67.
1.1.21. Enfoque teórico sobre sinergia	68.
1.1.21.1. La comunicación sinérgica	71.
1.1.21.2. La sinergia en la empresa educativa	72.
 1.2. FUNDAMENTOS HISTORICOS	
1.2.1. Desarrollo histórico de la Supervisión en Colombia	
1.2.2. Desarrollo histórico de la participación comunitaria	
1.2.3. Desarrollo histórico del liderazgo	
 1.3. FUNDAMENTOS JURIDICOS	
1.3.1. La supervisión educativa	
1.3.2. La participación en el mejoramiento continuo de la educación	
1.3.3. La participación comunitaria en el mejoramiento continuo	
 1.4 FUNDAMENTOS SOCIOCULTURALES	
1.5. FUNDAMENTOS SOCIOECONOMICOS	
1.6. FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES	
 2. DISEÑO METODOLÓGICO	
2.1. PARADIGMA	
2.2. MÉTODO	
2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	
2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	109.

3. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	111.
3.1. CATEGORÍAS Y ASPECTOS A INVESTIGAR	111.
3.2. RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LA OBSERVACION DIRECTA.	112.
3.3. RESULTADO DE LA INFORMACION OBTENIDA A TRAVÉS DEL ENTREVISTA	115.
3.4. RESULTADO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE CONVERSATORIO	117.
3.5. TRIANGULACIÓN	118.
3.5.1. Síntesis de la Información obtenida a través de la observación directa, la entrevista y el conversatorio.	119.
3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	120.
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	135.
CONCLUSIONES	135.
SUGERENCIAS	136.
4. PROPUESTA: EL LIDERAZGO COMO ESTRATEGIA PARA DINAMIZAR LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS E IMPULSAR LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIAS EN EL COLEGIO DE BACHILLERATO MIXTO DE SABANA- LARGA SECCIÓN NOCTURNA.	137.
INTRODUCCIÓN.	139.
4.1. JUSTIFICACIÓN	141.
4.2. PROPOSITOS	143.
4.3. OBJETIVOS	143.
4.3.1. General	143.
4.3.2. Específicos	144.
4.4. CONCEPTUALIZACIÓN	144.
4.4.1. El liderazgo en la empresa educativa	144.
4.4.2. Participaciones en educación	146.
4.4.3 Trabajo en Equipo	147.

4.4.4. Sinergia	147.
4.4.5 La comunicación	148.
4.4.6. Proceso administrativo	149.
4.4.7. Mejoramiento continuo	149.
4.5. FUNDAMENTOS	150.
4.5.1 Filosóficos	150.
4.5.2 Legales	151.
4.5.3 Sociológicos	152.
4.6. METODOLOGÍA	153.
4.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	154
4.8. PLAN DE ACCIÓN	154.
□ Fortalecimiento de los procesos participativos	
□ Cualificación e integración de la comunidad educativa.	
□ Mejoramiento de la comunicación y el trabajo en equipo.	
□ Mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad educativa.	

## BIBLIOGRAFIA

## ANEXOS

## **DEDICATORIA**

He alcanzado una de las metas más importante de mi vida. En este peregrinar he contado con el apoyo de Dios nuestro señor y de personas que ocupan un lugar muy importante en mi corazón:

A Dios principio y fin de todas las cosas por darme las fuerzas necesarias cuando sentí desfallecer.

A mi esposo, mi madre, mis hermanos expreso mi afecto y un eterno agradecimiento por estar siempre a mi lado y contribuir a hacer realidad este sueño.

A mi hija Andrea Carolina, pues pensando en su futuro se constituyó en el principio incentivo para seguir adelante.



# Gloria

## **AGRADECIMIENTOS**

A: La Universidad Externado de Colombia por todas las experiencias significativas que sus docentes proporcionaron en cada uno de los seminarios realizados.

A: Los directivos de la C.U.C., por la realización del convenio que permitió acceder a esta maestría.

A: Doctor Fernando Piñeres Royero, Director de postgrado por ser guía y orientador del proceso de investigación.

Al: Magister Raúl Barros Lizcano por su efectiva orientación como director del colectivo de supervisión, su constante apoyo y motivación.

A: Las compañeras del colectivo con quienes compartí angustias, alegrías y lo más importante experiencias significativas que enriquecieron las mías

## **RESUMEN ANALITICO EN EDUCACIÓN RAE**

### **A. TIPO DE DOCUMENTO**

TESIS DE GRADO

### **B. TIPO DE IMPRESIÓN**

IMPRESIÓN LASER COMPUTADOR

<p align="center"><b>C. NIVEL DE CIRCULACIÓN</b></p> <p>GENERAL</p>
<p align="center"><b>TITULO DEL DOCUMENTO</b></p>
<p>El supervisor como líder de los procesos de participación comunitaria para generar el mejoramiento continuo de la educación que se imparte en el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna.</p>
<p align="center"><b>AUTOR</b></p> <p>ORTIZ MANOTAS GLORIA MARÍA</p>

<p align="center"><b>PUBLICACIÓN</b></p> <p>EDICIÓN</p> <p>Barranquilla, Diciembre de 1.999, CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE LA COSTA, UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN: MUESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y SUPERVICIÓN EDUCATIVA</p> <p>No. de Pag.:</p>
<p align="center"><b>ACCESO AL DOCUMENTO</b></p> <p>Corporación Universitaria de la Costa C.U.C., Universidad Externado de Colombia.</p>
<p align="center"><b>PAÍS DE ORIGEN</b></p> <p>Colombia</p>
<p align="center"><b>FECHA</b></p>

Día:	Mes: 12	Año: 1.999	RED. G.O.M
------	---------	------------	------------

<b>AUTOR</b>	ORTIZ MANOTAS GLORIA MARÍA
<b>TITULO</b>	El supervisor como líder de los procesos de participación comunitaria para generar el mejoramiento continuo de la educación que se imparte en el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga Sección Nocturna.

### **FUENTES**

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron las siguientes fuentes bibliográficas que orientaron todo este proceso:

AGUILAR ALDANEZ, María José. Introducción a la Supervisión.

Alcaldía Municipal. La Participación Comunitaria. Documento. Sabanalarga. 1994.

Apuntes Tomados de los Diferentes Seminarios de la Maestría.

ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Santa Fé de Bogotá. Legis, 1992.

ARNAL, Justo Rincón del Delio. LATORRE, Antonio. La investigación Educativa. Edit. Labor. Barcelona.1992.

BASTOS, María Mancipe, BASTOS, Víctor Manuel. La Educación Como Factor de Desarrollo Comunitario. Edinor. Cúcuta.1989.

C.F.Hersey P. y Blanchard K: Estilo Eficaz de Dirigir.IDH. México. 1981.

CASTAÑEDA, Mario. El Trabajo en Equipo y La Sinergia. Cali. Colombia.1995.

Centro de Apoyo al docente, Actualidad Educativa, Editorial Libros y Libres.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de La Administración. Cuarta Edición. Edit. Mc Graw Hill. 1995.  
Constitución Política de Colombia.

CORNEJO, Miguel Angel. Liderazgo de Excelencia.

CORREAL TORRES, Neiyer. La Supervisión Educativa. Universidad Externado de Colombia. Material Fotocopiado de la Maestría. 1998.

CUERVO CASTAÑEDA, Mario, El trabajo en equipo y la sinergia publicaciones IFL. Cali 1.995.

DELGADO, Víctor. Documento Sobre Recursos Humanos, Tomado de Micael Amstrong. Maestría en Administración y Supervisión Educativa. Aro 1998.

DELORS, Jackes. La Evaluación Encierra un Tesoro. Correo de la UNESCO.

DISEÑO METODOLOGICO: paradigmas de investigación documento maestría en administración y supervisión educativa, 1998.

DÍAZ B. Juan. Principios de Participación Documento.

ECHAVARRIA, María Teresa. El Cambio Organizacional Comienza en la Mente de Cada Persona. Educación y Cultura. N° 9. Bogota.1980.

Equipo Editorial de Polibros Diccionario Pedagógico Universal Editorial Prolibros Ltda. Bogota VI Edición.

FALS BORDA, Orlando Conocimiento y Poder Popular. Bogotá. Siglo XXI. 1985.

FRIGERIO, Graciela, Puggi Margarita. Las Instituciones Educativas Cara y Ceca; Elementos para la Gestión.Troque Educación. Serie Flasco. Acción. Buenos Aires.

GARCES. S. Zaadhy. La Institución Escolar En El Plan Decenal. Educación y Cultura N° 41 C.E.I.D. FECODE. Santa Fé de Bogotá, Diciembre 1996.

GOMEZ. G. Paulina y BOHORQUEZ, María Gladis. Enfoque Personalizador en la Educación. Revista Actualidad Educativa N° 13. Edit. Libros y Libres S.A.

HABERMAS, Jurgen. Teoría de la Acción Comunicativa. Complementos y Estudios Previos. Madrid. Edit. Catedral. 1989.

HODGETTS, Richard M. El Supervisor Eficiente un Enfoque práctico. Segunda Edición.

IMIDEO G. Nerici. Introducción a la Supervisión Escolar. Editorial Kapelus.

Ley General de la Educación o Ley 115 de Febrero de 1994. Y Demás Decretos Reglamentarios.

MAX - NFEF Manfred, Opcit. Desarrollo a Escala Humana. Una Opción Para el Futuro. Editorial Cepaur. Col. 1998.

MARSALL REEVE, Jhon. Motivación y Emoción.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. La relación escuela comunidad en el horizonte de la participación comunitaria. Serie publicaciones para maestros 1998.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Autoevaluación y mejoramiento institucional. Editorial OP Ltda. Bogotá 1.997.

MINISTERIO DE GOBIERNO. Organización y Participación Comunitaria. Bogotá. Diccionario General de la Integración y Desarrollo de la Comunidad. DIGIDEC. Imprenta Nacional. 1991.

PASCUAL. Roberto, la Gestión Educativa Ante La Innovación y El Cambio. Narcea. Madrid. 1998.

PAEZ, Tarrazona Antonio y Carvajal, Juana Gomez de Edit. Libros y Libres S.A.

PUBLICACIONES PARA MAESTROS: La Relación Escuela - Comunidad en el Horizonte de la Participación Comunitaria. Ministerio de Educación Nacional. Santa Fé de Bogotá.

PULIDO GUERRERO, Luz. Escuela Para la Democracia.

Proyecto Educativo Institucional Comunidad Educativa del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna.

RAMIREZ, Anita de. Educación Comunitaria Participativa. En la Calidad de la Educación. Ventana Editores. Bogotá. 1993.

REALES, UTRIA Adalberto. Modelos para Elaborar Ensayos, Reseñas, Informes y Ponencias. 3ª Edición. Editorial Antillas.

RESTREPO, Antonio. La Participación Comunitaria y la Transformación Democrática del Estado(conferencia).

REYES, Rosales J.J.. y Quesada Arce. Orientaciones para dirigir escuelas primaria. Editorial Oasis. México 1969. Citado por Soler Fierrez, Eduardo. En la Revista Caminos Abiertos.

RODRIGUEZ, ESTRADA Mauro. Liderazgo: Desarrollo de Habilidades Directivas. Manual Moderno. Segunda Edición. Editorial. El Mundo Moderno S.A. de C.V. México D.F.

ROJAS, Edilberto. El Supervisor un Estimulador de las Ideas Propias. Hacia el Desarrollo Educativo Nacional. Documento de la Maestría. Universidad Externado de Colombia. 1989.



SANCHEZ DE ORCAJO, J.J. La Gestión Participativa en la enseñanza.

SOLER FIERREZ, Eduardo. Inspección y Supervisión. Revista Caminos Abiertos. Madrid 1994

Trabajo Realizado Por el Colectivo de Investigación II.

TEXEIDO, Planas, Martí. Superación del Sistema Educativo. Editorial Ariel Educación Barcelona. 1997.

### **PALABRAS CLAVES**

Administrador-Supervisor	Mejoramiento Continuo	Participación Comunitaria
Capacitación	Integración	Supervisor
Comunicación	Liderazgo	Trabajo en equipo
Desarrollo humano	Mejoramiento Continuo	

### **DESCRIPCIÓN**

El documento es un trabajo de investigación presentado al Departamento de Postgrado de la Corporación Universitaria de la Costa, en convenio con la Universidad Externado de Colombia, para optar el título de Magister en Administración y Supervisión Educativa, este brinda herramientas teóricas y metodológicas en relación con la importancia que tienen los procesos de participación de la comunidad educativa y el liderazgo como elementos fundamentales para lograr el mejoramiento continuo de la educación en la institución, teniendo en

cuenta los lineamientos de la Constitución Política de Colombia y el Ministerio de Educación Nacional.

El proceso investigativo persigue cualificar los procesos de participación comunitaria.

Para ello se construyó una fundamentación teórica que no sólo orienta el desarrollo de la investigación, sino que sustenta y enriquece la propuesta a través de la cual se presenta un plan de acción destinado al fortalecimiento de los procesos de participación; cualificación e integración de la comunidad educativa; mejoramiento de la comunicación y el trabajo en equipo; mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad educativa.

El paradigma que orienta la investigación es el socio – crítico que es el que se ajusta al estudio de los fenómenos humanos; como son los vividos en la institución.

La investigación es de tipo cualitativo. Se centra en la realidad vivida en donde la participación y el liderazgo se presentan en índices muy bajos; la metodología más apropiada es la investigación acción participación pues no sólo permite la participación activa de los actores de la comunidad educativa, sino el estudio sistemático de las prácticas educativas y la transformación de la realidad problemática con el fin de generar el mejoramiento continuo de todos los procesos que se imparten en la institución y el desarrollo de todos.

### **CONTENIDO**

Se presentan los siguientes aspectos:

**INTRODUCCIÓN:** Muestra una visión general del trabajo, en ella se condensa el planeamiento del problema, identificación del problema, delimitación, descripción del problema, valoración del problema, justificación, propósitos y los objetivos, además incluye una breve explicación de los capítulos que aquí se desarrollan.

**CAPITULO UNO,** hace referencia a el estado del arte y los fundamentos que orientan el proceso de la investigación cuyos temas fundamentales son: El supervisor, la participación comunitaria, el liderazgo y mejoramiento continuo y otros. Además se encuentran fundamentos históricos, socioculturales, jurídicos, económicos e institucionales.

**CAPITULO DOS,** describe el paradigma en el cual está enmarcada la investigación, el critico social por lo que el problema planteado exige un persistente conocer, pues analiza el fenómeno objeto de estudio, sus efectos, transformaciones y el origen del estudio. Investigador e investigado se hacen parte activa del problema. El método que corresponde a este paradigma es la I.A.P., en ella se da solución al problema, permite una mayor aproximación a la realidad para luego transformarla. Para posibilitar su aplicación se desarrollan cuatro momentos: Sensibilización, diagnóstico, intervención y aplicación.

**CAPITULO TRES,** explica la forma como fue recolectada la información a través de la observación directa, entrevistas y conversatorio con todos los estamentos de la comunidad educativa, además presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

**CAPITULO CUATRO,** las conclusiones y recomendaciones dieron origen a la propuesta para dar solución al problema en estudio: El liderazgo como estrategia para dinamizar las prácticas administrativas e impulsar la participación comunitaria en el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna; consta de introducción,

justificación, propósitos, objetivos, conceptualización, fundamentos, desarrollo y un plan de acción en donde se ejecutan todas las actividades.

### **METODOLOGÍA**

De acuerdo con el planteamiento del problema y los objetivos trazados en la investigación se utilizo la Investigación Acción Participación en cuatro (4) momentos:

1. Sensibilización.
2. Diagnóstico.
3. Intervención o Participación.
4. Aplicación y Seguimiento.

Para la recolección de la información se utilizaron técnicas como: Observación directa, entrevistas y conversatorio con toda la comunidad educativa.

### **CONCLUSIONES**

La comunidad educativa tomó consciencia de la problemática que le aqueja :

- ☐ Escasa participación de todos sus miembros en los asuntos institucionales.
- ☐ No existe programas que integren y capaciten a la comunidad educativa.
- ☐ No se programan actividades culturales y sociales con la comunidad.
- ☐ Bajo mejoramiento continuo.
- ☐ Comunicación deficiente

- No existe trabajo de equipo
- Bajo nivel de liderazgo en todos los estamentos de la institución.
- Estilo de dirección enmarcada en el paradigma tradicional.
- La I. A. P. permite la integración y participación de todos los miembros de la comunidad en la búsqueda de objetos común : Implementar el liderazgo para dinamizar las practicas administrativas y se generan procesos de participación en toda la comunidad educativa.

## **GLOSARIO**

**ADMINISTRADOR - SUPERVISOR:** Es quien debe liderar, desarrollar y operacionalizar la participación en los diferentes niveles, instancias, organismos de la comunidad educativa.

**CAPACITACIÓN:** Cualificar a un grupo de personas, la comunidad educativa.

**COMUNICACIÓN:** Es un puente de significados entre las personas y que se constituyen en dinamizadores del cambio en la persona.

**DESARROLLO HUMANO:** Es un proceso conducente a la ampliación de las opciones de que disponen las personas, que son desde la libertad hasta la oportunidad de ver creativos, productivos y de disfrutar de autorespeto y de derechos humanos garantizados.

**ESTAMENTOS:** Hace relación a los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa.

**INTEGRACIÓN:** Formar parte de un todo, hacer que los diferentes estamentos de la comunidad educativa participen unidas.

**LIDERAZGO:** Es la acción de influir sobre los demás y de dirigir, orientar y motivar a los demás mediante diversas conductas y habilidades.

**MEJORAMIENTO CONTINUO:** Es la disciplina diaria y permanente de corregir las deficiencias; es la vía más segura de tener el futuro cerca.

**PARTICIPACIÓN COMUNITARIA:** Es el principio básico de la democracia y del estado social de derecho.

**SUPERVISOR:** Es un ayudante y colaborador del sistema educativo, permite a la comunidad educativa apropiarse de las experiencias acumuladas de los intereses, conocimientos y actitudes, es un oyente interno y externo que busca en forma sistemática la participación, el mejoramiento y el desarrollo humano.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Es compartir el mismo objetivo, que se logra a través de la interacción adecuada de todos los miembros.

## **INTRODUCCIÓN**

La realidad del diario acontecer en el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Seccional Nocturna, ha evidenciado ineficiencias en lo referente a las relaciones entre el modelo organizacional del plantel y su incidencia en los demás procesos que allí se ejecutan, debido a que no establecen políticas de participación que permitan vincular los diferentes estamentos de la comunidad educativa en la toma de decisiones conducentes a la solución de problemas y conflictos que le afectan y mucho menos a incidir con sus opiniones en la vida institucional; actitud está que contribuye a deteriorar las relaciones interpersonales y por ende el mejoramiento continuo de los procesos que allí se imparten, determinados por:

- Falta de una adecuada planeación institucional.
- Aislamiento, desmotivación, acciones rutinarias del cuerpo de docentes que en su desempeño parecen sentir al colegio como algo ajeno y distante, limitándose a cumplir con el desarrollo del programa académico, dejando de lado la participación, la reflexión,

la construcción del conocimiento y la solución de problema ya sean personales, académicos o del entorno.

En cuanto a la organización:

- No se propician espacios para que se de la participación de la comunidad y aporten ideas que sirvan como alternativas de solución para lograr el mejoramiento cualitativo de los procesos organizacionales.
- No se fomentan actitudes de liderazgo.
- No hay programas de incentivos de parte de directivos a docentes, ni docentes a estudiantes.

Con respecto a proyección a la comunidad:

- Las actividades que se desarrollan no consultan las expectativas comunitarias.
- Escasa participación de estudiantes y padres de familia en la vida Institucional, se ignora la comunidad circundante.

En términos generales se puede afirmar que los procesos y la estructura organizativa de la Institución están enmarcados dentro de los parámetros de los modelos tradicionales, que no aplican lo contemplado en la Constitución Política de Colombia y la Ley General de la Educación.

El Ministerio de Educación Nacional ha propuesto el liderazgo y la participación comunitaria como elementos fundamentales para lograr el mejoramiento continuo de la educación en las Instituciones



Educativas, sin embargo en la Institución objeto de estudio, no se dan estos procesos.

Está ocurriendo que los Supervisores de la región no se hacen presentes para inspeccionar los procesos que se dan al interior de las Instituciones, si está presente el liderazgo y la participación comunitaria, sino que se limitan a hacer una visita periódica para revisar el Proyecto Educativo Institucional P.E.I., dejando de lado el análisis de los procesos organizacionales y administrativos.

En cuanto a la organización del colegio, no se encuentra un organigrama que de una visión de cómo funcionan y se interrelacionan los distintos estamentos. En un momento dado cada miembro de la Institución hace lo que mejor le parece o conviene, esto se justifica por el estilo de dirección que se viene dando. A las claras se ve que los procesos administrativos están enmarcados en el paradigma tradicional, lo que impide que esta organización avance y se desarrolle de acuerdo con los requerimientos de la pedagogía de hoy.

Por lo anteriormente descrito se propone en el Colegio Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna con la acción de la supervisión, una estrategia que entre a transformar las prácticas administrativas que se vienen dando. Con esto se pretende fortalecer el mejoramiento continuo de los procesos que se imparten actualmente.

Hay que resaltar la importancia de la acción supervisora como líder de los procesos de participación comunitaria para lograr el mejoramiento continuo de la educación. Por tal razón la acción del Supervisor - Administrador, debe ser motivante a fin de que todas aquellas personas que están bajo su acción participen voluntariamente en los procesos que se dan en la Institución pues desde su creación estos han estado

enmarcados en una administración tradicionalista; con índice bajo de liderazgo en la mayoría de sus miembros.

La anterior situación amerita implementar un estudio investigativo en el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, ubicado en el barrio Santander Carrera 27 No. 11 – 40, que permita establecer los factores que han incidido en esta situación para generar acciones que se orienten hacia el cambio.

Esta situación descrita conduce a formular el problema de la siguiente manera:

- ¿Cuál es la función que debe desempeñar la Supervisión Educativa en los modelos organizacionales del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna para generar procesos de participación comunitaria y asegurar el mejoramiento continuo de la educación que allí se imparte?.
- ¿Qué incidencia tiene la Supervisión Educativa en los procesos organizacionales y administrativos del colegio para promover la participación e integración de esta comunidad en aras de lograr el mejoramiento continuo de los procesos que allí se ejecutan?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en la escasa participación e integración de los diferentes actores de la comunidad educativa?.
- ¿Cuáles son los programas de la Supervisión Educativa que deberán implementarse en la institución objeto de estudio para satisfacer las necesidades de participación e integración de los diferentes estamentos que conforman su comunidad educativa?.
- ¿Cómo motivar a los miembros de la institución y de la comunidad a liderar procesos de participación comunitaria?.

- ¿Cómo contribuirán los procesos de participación comunitario para el mejoramiento continuo de la educación en la población objeto de estudio?
- ¿Qué proyectos se podrán liderar desde la institución para que se de la participación e integración de la comunidad y se produzca el mejoramiento continuo de la educación que allí se imparte?.

Estos interrogantes permiten determinar la importancia de la participación comunitaria contando con el concurso de la acción supervisora.

Es por esto la pertinencia de la presente investigación ya que actúa de manera consecuente con el actual pensar, sentir y actuar del Sistema Educativo Colombiano, que propende por la conformación de comunidades educativas en las instituciones escolares, con el propósito de promover el trabajo en equipo, la acción concentrada, la participación; que permita el aprovechamiento de las potencialidades de cada uno de los miembros de los diferentes estamentos que conforman la comunidad lo que propicia el mejoramiento y desarrollo de todos.

Lo anterior contribuye a darle a la institución una imagen justa, abierta y dinámica, pues los procesos de participación en la comunidad son los más importantes para integrarla a la sociedad.

Es por esto que se hace necesario estar a tono con los cambios sobre políticas educativas, económicas y constitucionales mediante las cuales, el país quiere hacer frente a la crisis social de la nación, para dar paso a una perspectiva renovadora para el siglo XXI, hace que la institución educativa revise el papel que le corresponde dentro del

contexto social y exige de la Supervisión Educativa transformaciones cualitativas.

De ahí que la función de la participación comunitaria de la Supervisión Educativa debe hacer énfasis en las acciones que propenden por el trabajo en equipo, la sinergia, el reconocimiento de las facultades del talento humano y el liderazgo de tal manera que se pueda superar el egocentrismo o individualismo que campea en la empresa educativa. En este contexto se encuentra esta investigación pues pretende promover la acción supervisora en los procesos administrativos y organizacionales de la institución, para generar estrategias de participación comunitaria en aras del mejoramiento continuo.

De ahí que el propósito base de la investigación está dirigido a contribuir a transformar procesos administrativos y organizacionales del colegio, contactando con el concurso de la Supervisión Educativa para generar mejores proyecciones en la región.

Todo esto conduce a plantear unos objetivos alcanzables que orientan la investigación.

□ Identificar el tipo de supervisión que se realiza en el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna y su trascendencia en los procesos de participación e integración de los diferentes estamentos que conforman esta comunidad educativa, con el fin de diseñar un programa de participación comunitaria a la Supervisión Educativa que se desarrolla en esta institución.

Y unos objetivos específicos:

□ Revisar las orientaciones que imparte la Supervisión Educativa.

- Identificar las actividades de los directivos, docentes y demás miembros de la comunidad sobre la participación.
- Analizar críticamente los procesos de participación.
- Promover espacios de participación de los diferentes estamentos de la Comunidad Educativa de la Institución que contribuya a mejorar los procesos que allí se imparten.

Este trabajo investigativo consta de cuatro capítulos en donde se encuentra en forma detallada los aspectos más relevantes así: Capítulo Uno, todo lo relacionado con los lineamientos teóricos y los fundamentos; Capítulo Dos, muestra el diseño metodológico: Paradigma crítico – social, el método I.A.P. y las técnicas para la recolección de información; Capítulo Tres. Análisis e interpretación de los resultados; Capítulo Cuatro, presenta la propuesta que apunta a la solución del problema en estudio.

## **ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTOS**

### **1.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES**

#### **1.1.1. Concepción de Supervisión Educativa**

Por su origen práctico la Supervisión Educativa es evidente que se ha tratado de un saber empírico, y es así como con el transcurrir del tiempo su definición ha sufrido múltiples transformaciones.

Etimológicamente la palabra supervisión se deriva del sustantivo visio, relacionado con vídeo (ver); se refiere a la "acción de ver", la visión como un acto fisiológico.

Luego la supervisión valdría tanto como "mirar sobre" "mirar desde arriba", resumen una mirada distante y panorámica.

Durante muchos años se empleó el término inspección, y cotidianamente se emplean los vocablos supervisión e inspección sin un criterio conceptual claro, hasta el punto de que en estas

definiciones, la Supervisión corresponde más bien a las de una práctica inspectora; desde ésta concepción, Reyes y Quesada dice: "La Supervisión en la Educación es la función principal por la cual se coordina, orienta, dirige y controlan las actividades de los establecimientos educativos" <sup>1</sup>

La supervisión vista desde el "acompañamiento y asesoría" se define como:

“El servicio de asesoramiento de todas las actividades que influyen en el proceso de enseñanza y aprendizaje, con miras a mejorar el planeamiento, la coordinación, y ejecución del proceso educativo para que se atiendan de la manera más eficiente a las necesidades y aspiraciones de los alumnos y de la comunidad, así como para que se lleve a efecto los objetivos generales de la educación y los objetivos específicos de la escuela”<sup>2</sup>

De esta manera se logra la eficiencia y la eficacia de la Institución Educativa.

Para Neiyer Correal la supervisión es:

Ayuda, orientación y consejo; fuerza positiva para el mejoramiento, colaboración para crear una escuela y un mundo mejor gestión cooperativa para lograr mejores resultados; control del proceso para evitar resultados negativos; evaluación de procesos, resultados e impacto; proceso educativo adaptado a los intereses y necesidades de los estudiantes y padres de familia; búsqueda del crecimiento y autonomía de la persona humana; desarrollo de la autonomía de las

---

<sup>1</sup> REYES, Rosales J.J. y Quesada Arce. Orientaciones para dirigir escuelas primarias. Editorial Oasis. México 1969. Citado por Soler Fierrez, Eduardo. En la Revista Caminos Abiertos. Pág. 15

<sup>2</sup> PAEZ, Tarazona Antonio y Carvajal, Juana Gómez de Op. Cit. Pág. 21.

instituciones educativas; protagonizar el liderazgo individual, colectivo e Institucional.<sup>3</sup>

Esto permite deducir que la supervisión puede y llega a ser el resultado de un cúmulo de acciones, deseos y aspiraciones, que es prudente para su manejo limitarlos y presentarla bajo unas orientaciones, tendencias, escuelas, compromisos y políticas definidas por el sector que la orienta, por quienes la necesitan y reclaman y por el cuerpo técnico que la operacionaliza y le da vida.

Pero, la supervisión se construye a partir de la participación, intercambio de opiniones y experiencias contrastadas y comunicadas.

"La Supervisión de la Educación se construye desde la experiencia escolar, desde la práctica de organización y gestión del sistema educativo y con el conocimiento que aportan las ciencias de la educación incluida la filosofía que interpreta y las ciencias pedagógicas que dan normas para la intervención educativa"<sup>4</sup>.

De esta manera cada uno de los miembros de la comunidad educativa aportan sus saberes y se convierten en supervisores del proceso educativo. El profesor Lemus aporta una definición orientadora al integrar el tema organización, administración y supervisión escolar:

La supervisión escolar no puede definirse en relación con los procedimientos usados; más bien debe hacerse de acuerdo a los propósitos que dan sentido a los medios. "En general supervisión quiere decir: coordinación, estímulo y dirección del desenvolvimiento de los maestros en servicios, para que por medio de ellos se estimule a cada

---

<sup>3</sup> CORREAL T. Neiyer J. Documento de la Maestría. Universidad Externado de Colombia. Santafé de Bogotá. 1995.

<sup>4</sup> TEIXEIRO, Planas, Martí. Superación del Sistema Educativo. Editorial Ariel Educación Barcelona. 1997. P. 47



individuo a través del ejercicio de su talento, hacia la más completa e inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece. La supervisión tiene por objeto el desenvolvimiento profesional del maestro para que libres de la rutina y educados para hacer uso del espíritu investigador, pueda afrontar científicamente los problemas que se le presentan en el terreno de la práctica”.<sup>5</sup>

De acuerdo a estos criterios la supervisión tiende a alejarse del aspecto puramente impositivo convirtiéndose en objetiva, positiva y cooperadora y así cumplir su función el mejoramiento continuo de los procesos educativos y por ende de la sociedad.

La supervisión así entendida motiva la participación de los integrantes de la comunidad educativa hacia la interpretación y desarrollo de las políticas educativas locales, regionales y nacionales; identifica aciertos y deficiencias; aplica refuerzos, correctivos oportunos y eficaces, busca nuevas alternativas y compromisos a sus retos y necesidades; flexibiliza los currículos; estimula la investigación y el compromiso social para lograr los fines de la educación y los objetivos institucionales.

En síntesis la Supervisión Educativa justifica su existencia en la medida en que contribuye al mejoramiento cualitativo del proceso educativo, por lo mismo, se considera que tiene como misión contribuir a mejorar la calidad de la educación. Existen otras razones que demuestran la necesidad de la supervisión tales como:

- Evitar que la rutina se arraigue en la institución educativa.
- Promueve el perfeccionamiento profesional del magisterio.

---

<sup>5</sup> LEMUS L.A. Pedagogía: Temas Fundamentales. Buenos Aires. Editorial Kapelusz. 1469. pág. 330

- Permite el conocimiento del medio en que funciona la escuela.
- Puede contribuir de manera científica al planeamiento integral de la escuela.
- Contribuye a mejorar las condiciones del estudiante, del maestro y de la escuela.
- Vincula la acción de la escuela con la de la comunidad.

Desde esta perspectiva se puede apreciar que la acción Supervisora puede darse externa o internamente; en el primer caso se tiene que es aquella que se realiza desde afuera de la institución y quienes la ejercen pueden o no estar organizados y se halla encaminada a conseguir logros significativos en la Institución para ello se requiere de normas, recursos, participantes y sobre todo de una estructura que permita cumplir con los propósitos de la Supervisión, como son ayuda, orientación y guía para los supervisados. La Supervisión externa se realiza con un equipo interdisciplinario y la participación plena del supervisado dentro de un clima de confianza, seguridad y ética profesional. Para conformar el equipo interdisciplinario se debe tener en cuenta las características de la Supervisión, el objetivo que se persigue con ella, el tipo de plantel, la modalidad, el nivel, complejidad del mismo, la organización, el número de profesores, administrativos, estudiantes y personal directivo.

En cuanto a la supervisión interna se considera como el conjunto de actividades, procesos, métodos y procedimientos que se aplican dentro de las instituciones educativas, para el mejoramiento de procesos, actividades y tareas, así como para elevar la calidad de los resultados dentro de un proyecto pedagógico definido. Dentro de la Supervisión interna, se encuentran las acciones que realizan los funcionarios y

dependencias de los diferentes niveles jerárquicos para el logro de los objetivos propuestos para y por ellos. Es decir, que existe una participación consciente, activa y decidida para buscar la eficiencia interna y externa de la Institución.

También puede realizarse supervisión interna para desarrollar supervisión externa, ya que a través de ella se pueden determinar los problemas, alternativas de solución, las decisiones, correcciones, cambios, adecuaciones y analizar la dinámica que se desarrolla en los planteles, programas y proyectos. Como puede observarse ambas propenden por el mejoramiento de los procesos educativos y su proyección a la comunidad, porque el plantel educativo que no tenga como una de sus principales preocupaciones a la comunidad actuará probablemente como un órgano excluyente de sus alumnos.

Es deber de la escuela promover la integración en el tiempo y en el espacio, de toda comunidad, por medio del estudio y la conmemoración de su historia, así como a través del estudio cuidadoso de la realidad actual.

Llevar la escuela a la comunidad y traer la comunidad a la escuela son dos tareas de las más difíciles y necesarias de la Supervisión Educativa. Puede decirse que la comunidad debería ser el, taller de la escuela y ésta, el centro de investigaciones de la comunidad.

### **1.1.2. Nuevos Enfoques de la Acción Supervisora**

Los cambios que suceden en educación colocan al educando como centro del proceso, el agente educativo jerárquicamente superior como orientador y facilitador de la misma, es atribuir al Supervisor el papel de promotor de inquietudes, ideas, propósitos, acciones y reflexiones

para responder a la problemática que afecta el contexto social en el cual se desempeña.

El cumplimiento de éstos propósitos implica la cercanía del servicio a quienes lo requieran y más aún la pertenencia del grupo objeto de desarrollo.

"Pero la dimensión práctica de la supervisión no puede asimilarse a una comprensión e interpretación de la escuela. Su norma de acción es mejorada a partir del supuesto que el perfeccionamiento de las instituciones es ilimitado y que, aún cuando se dé un buen funcionamiento, este nunca está cristalizado, estandarizado y hay que mantenerlo dando respuesta a las necesidades y problemas que continuamente se presentan"<sup>6</sup>.

Los supervisores como ayudantes y colaboradores del Sistema Educativo permiten a la comunidad educativa apropiarse de las experiencias acumuladas, de los intereses, conocimientos y actitudes de un agente interno y externo que busca en forma sistemática la participación, el mejoramiento, la innovación, el cambio, la solución de conflictos, el desarrollo humano y el progreso social.

Es importante reconocer que el administrador supervisor cumple una función trascendental en el proceso educativo actual, su propósito es liderar acciones y planes que vayan en pro del mejoramiento del acto educativo para lograr la calidad y prestar un servicio eficiente y eficaz que satisfaga las necesidades del educando. Bajo estas condiciones, el administrador supervisor es un agente motivante, conocedor de la naturaleza fundamental del comportamiento humano, del entorno y como tal es un orientador y acompañante de los procesos educativos a

---

<sup>6</sup> TEXIDO, Planas Marti. Op. Cit. Pág. 92-93

efectuarse en una institución educativa; proyectada a impartir una educación de calidad, e interés, además de ser un agente motivante e inspirador, ser innovador permanente, estimulando a sus dirigidos a un cambio de actitud a las nuevas tendencias educativas (Ley General de Educación), que aplica las nuevas tecnologías, que transforma su entorno y en busca incesante de lo nuevo, es decir de convertirse en un investigador permanente.

Cada uno de los miembros de la comunidad educativa debe desempeñar un rol y convertirse así en un supervisor más del proceso educativo, cumpliéndose de esta manera la acción supervisora en la Institución Educativa.

### **1.1.3. El Supervisor y el Mejoramiento Continuo**

La supervisión y la administración educativa son las encargadas de liderar y desarrollar la participación. Este proceso se asume como estrategia de acercamiento que permite su ejecución. La participación dinamiza los procesos, combina la tarea con la practica en las vivencias cotidianas y contribuye a mejorar continuamente la educación.

El fortalecimiento de la participación y la acción del supervisor son indispensables para la solución de los problemas que afectan a la comunidad del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna.

La comunidad requiere que se de una verdadera cultura de participación que permita la integración y el desarrollo de esta organización dándose así un mejoramiento continuo a todos sus procesos.

La participación de la comunidad permite la formación de comités de apoyo locales, vinculación de entidades gubernamentales, no

gubernamentales y otros sectores que fortalezcan el desarrollo humano.

Dentro de los nuevos paradigmas, se diseñan procesos de educación que integran las dimensiones personales - organizacionales - sociales, y es a través de la participación como se pueden integrar estos aspectos que apuntan hacia el mejoramiento continuo.

#### **1.1.4. Enfoque Teórico Sobre Institución Educativa**

Muchas veces se ha identificado la Institución Educativa con la planta física donde se lleva a cabo la transmisión de saberes producidos y acumulados tanto en la cultura universal como en la propia cultura. Esta imagen cerrada del plantel educativo ha conducido a conceptuar que uno de los aspectos negativos que se atribuyen a la institución escolar es la de haber permanecido aislada y marginada del resto de la comunidad con códigos de comportamiento y significados completamente carentes de mecanismos y estrategias para que sus miembros adquieran hábitos y construyan conocimientos y valores que favorezcan la formación en la moderna ciudadanía.

Ante la evidente crisis por la que atraviesa la sociedad colombiana la cual también se refleja en la educación, y por consiguiente en la Institución Educativa, se hace necesario que ésta reasuma dicha crisis y de respuesta a la realidad que se vive. Lo anterior se traduce en que el aporte que la educación le puede suministrar a la sociedad en crisis es la concepción de una institución educativa en forma renovada, abierta, justa, dinámica; acorde con las nuevas concepciones de educación y pedagogía, coherente con el actual sentir, pensar y actuar del Sistema Educativo Colombiano, es por eso necesario reorientar a la institución escolar hacia la construcción de una sociedad democrática, participativa y pluralista; que acepte, conozca y respete las diferencias,

un lugar de encuentro afectivo y solidario, de confianza y seguridad, de establecimiento de relación social que propicie medios atractivos, que enfaticen el trabajo colectivo donde sea grato vivir los valores compartidos, donde se permita actuar con autonomía, un verdadero laboratorio para la vida. Esta nueva concepción se fundamenta en el desarrollo a partir de orientar dicha actividad de la institución hacia el contexto global de la sociedad y por lo tanto, su misión, tiene que estar totalmente relacionada con la sociedad. ¿Una Institución Educativa para qué? Este interrogante debe ser el punto de partida para establecer una misión, propósitos, metas y objetivos que respondan a necesidades locales, regionales y aún nacionales de integrar en forma dialéctica lo universal y lo particular, de servir a la comunidad pero también de servirse de ella, de hacer compatible la unidad y la diversidad de saber ser y saber hacer.

El nuevo papel de la institución educativa ante la sociedad requiere de ella, no sólo nuevas actitudes y valores, nuevos compromisos y relacionar nuevas prácticas de cooperación y de servicio; exige nuevas estructuras administrativas y académicas, nuevas didácticas de enseñanza - aprendizaje, nuevos enfoques curriculares, nuevas dinámicas organizacionales. En definitiva una institución que cambia ella misma, que no se adapta positivamente a las exigencias de los nuevos escenarios; sino que por el contrario, sean sus agentes los motores que generan internamente esos cambios, pero definitivamente para conseguir esa rueda de Pelton que mueva el engranaje, se requiere de algo y de alguien, porque como sostiene Unamuno: "llevamos todos ideas y sentimientos potenciales que sólo pasaran de la potencia al acto, si llega el que nos la despierta"<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> GOMEZ. G. Paulina y BOHORQUEZ, María Gladis. Enfoque Personalizador en la Educación. Revista Actualidad Educativa N° 13. Pág. 24-25. Edit. Libros y Libres S.A.

Sin lugar a dudas que éste vigía es un líder que asume con los demás actores del proceso educativo la transformación de los modelos administrativos escolares tradicionales, porque se ha demostrado que la realidad de la condición humana y del ambiente que lo rodea hace casi obligatorio que uno o algunos hombres dirijan a otros, ya que con facilidad se pierde aún dentro de las organizaciones el objetivo o propósito final. Además la presencia de alguien enérgico, con mente abierta y técnicas suficientes y adecuadas le brinda seguridad al grupo, proporcionándole direccionalidad, principios, procesos y resultados.

En suma el liderazgo no es más que la habilidad de ejercer influencia interpersonal por medio de la comunicación para alcanzar un objetivo común. En el caso concreto de la empresa educativa, ese lugar de vanguardia lo ocupa el supervisor educativo. Ser supervisor es sinónimo de ser líder y el liderazgo se efectúa entre humanos. Su ejercicio conduce a enfrentar una lucha interior con su yo, sus sentimientos y su institución.

El liderazgo es un proceso que cuesta sacrificios, recriminaciones, sanciones, validación personal y social. El supervisor debe, pues, prepararse para ejercer el liderazgo, a fin de influir benéfica y positivamente a las personas con quienes tenga que tratar, para predisponerlas a que quieran actuar en la forma más eficiente posible, apuntando a los objetivos que tiende el proceso educativo, sin embargo; uno de los mayores obstáculos a que se enfrenta el supervisor educativo es la resistencia al cambio y la falta de actitudes creadoras e imaginativas. A ellas se anteponen intereses, actitudes y costumbres que dificultan la labor del líder. Introducir un nuevo elemento en el universo institucional, la ruptura de los lazos de las costumbres es una ardua tarea que requiere esfuerzos encomiables por parte del agente supervisor.



La innovación en una comunidad social, es un proceso duro, ya que simboliza persuadir a otros que cambien de opinión, de formas de ver al mundo, a que venzan sus temores y vean más allá del presente, a que tomen el pasado como experiencia y no como limitación.

Los cambios son amenazantes y pueden ser tomados como un ataque a los cimientos mismos de la comunidad, ya que como plantea SHUMPETER: "Cada paso que se da en contra de la rutina despierta dudas. El individuo que hace caso omiso de los canales establecidos, carece de datos persuasivos para justificar la contravención de las leyes".

En tal sentido el supervisor innovativo ha de tener en cuenta la oposición que ejerce el medio social contra aquellos que desean hacer algo nuevo y que lo puede arrastrar hacia un fin indeterminado o no previsto y con ello arrasar ideas valiosas o proyectos importantes. De tales circunstancias se colige que:

- Hay que tener conocimiento y seguridad de los fines del cambio y de lo que se busca cambiar. Difícil y casi imposible es liderar un cambio sin sentido.
- Lograr la aprobación de la mayoría si se quiere obtener apoyo y éxito en los compromisos adquiridos o por adquirir.
- Idear o proponer alternativas y opciones que funcionen y que a su vez despierten aprobación y seguimiento de acuerdo con las necesidades humanas concretas.

- Dar a las personas el valor y la oportunidad de aprovechar sus potencialidades más altas, de ser activas, insistentes, creativas y decididas al afirmar su propio sentido de las cosas.

Lo anterior hace pensar al supervisor educativo sobre el reto consigo mismo, con los estudiantes, con los docentes, con la comunidad en general su labor no es de conformismo ni de adecuación, es de búsqueda y de salida a las necesidades dentro de un mundo cambiante con el concurso de la sociedad y sus instituciones, por eso, es responsabilidad del Supervisor motivar a sus más cercanos colaboradores y velar por la motivación de todos aquellos de quienes están bajo su dirección o supervisión, para inspirar, infundir ánimo e impulsar el desempeño del trabajo y aún ir más lejos. Conlleva acciones para instruir, persuadir y elevar los deseos y compromisos de sus colaboradores con las instituciones, con el trabajo y aún consigo mismo. Es de resaltar que la motivación tiene en cuenta la satisfacción individual y colectiva y que las aspiraciones están relacionadas de una u otra manera con las necesidades sentidas ya sean éstas básicas o sociales. El desempeño de un funcionario está en función de su motivación y en su habilidad para realizar un trabajo definido influenciado por condiciones de su entorno y características institucionales tales como: Filosofía, políticas, estilos de dirección, estructura, condiciones sociales y de grupo, etc.

La motivación y sus teorías tienen sentido si se relacionan con el desempeño de los colaboradores en cualquiera de los niveles en que se hallan ubicados.

#### **1.1.5. Enfoque Teórico sobre Administración**

"La palabra administración viene del latín **ad** (Dirección - Tendencia) y **minister** (Subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función, bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a otro"<sup>8</sup>.

Es de resaltar que este significado ha sido cuestionado y la tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

Es por esto que en una época de complejidades, cambios e incertidumbre como la que atravesemos hoy, la administración se ha convertido en una de las más importantes áreas de la actividad humana. Vivimos en una civilización donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad. La tarea básica de la administración es lograr realizar las actividades con la participación de las personas. Ya sea en la Industria, en el comercio, en las Instituciones Educativas o en cualquier otra forma de empresa humana, la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa. El avance tecnológico y desarrollo del crecimiento humano, por sí solos, no producen efectos ni la calidad de la administración de grupos organizados de personas, no permite una aplicación efectiva de esos recursos humanos. La administración con sus nuevas concepciones, se considera una de las

---

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de La Administración. Cuarta Edición. Edit. Mc Graw Hill. 1995. Pág. 1.

principales claves para la solución de los más graves problemas que afligen el mundo en la actualidad.

#### **1.1.5.1. El Administrador Supervisor**

"El administrador supervisor de la educación debe liderar, desarrollar y en general operacionalizar la participación en los diferentes niveles, instancias, organismos"<sup>9</sup>. Esto significa que las personas que dirigen, quienes tienen la autoridad materializan la participación.

Es por ello que el administrador supervisor debe ser un político responsable de estrategias y de acciones concretas que respondan a demandas de la comunidad y del país.

El administrador supervisor educativo está obligado a suscitar el cambio. Esta acción es necesaria y no es fácil pues trae conflictos con los otros actores de la educación cuyas motivaciones profesionales y humanas pueden ser diferentes a las de él.

Por otro lado el administrador debe ser consciente que tiene el poder en sus manos, si no se tiene claridad al respecto el administrador puede llegar al fracaso.

"Un administrador supervisor interpreta las directrices y las orientaciones que recibe de los niveles jerárquicos superiores e inferiores. Así orienta y desarrolla la constitución, fortalece los procesos pedagógicos, establece acciones concertadas que responsabilizan al gobierno, a las regiones, municipios, localidades e instituciones"<sup>10</sup>. Para tal fin genera acciones en que se de la participación responsable y concordancia con las necesidades

---

<sup>9</sup> CORREAL,N. Ibid. Pág. 147.

<sup>10</sup> CORREAL, N. Ibid. Pag. 148.

fundamentales y la autonomía de la institución local y de la región enmarcado esto en lo político y normativo.

Entonces en la medida que la supervisión gane espacios, lidere propuestas, presente innovaciones, formule planes, facilite e impulse la participación de la comunidad y el mejoramiento continuo; será acreedora al reconocimiento y apoyo del sector educativo.

Sus logros se alcanzaran en la medida en que el Administrador Supervisor Educativo atienda a factores del entorno que contrarresten y alteren las medidas que pretenden cambiarle.

En cuanto a la acción educativa, el administrador supervisor deberá concretarla en:

- El compromiso.
- La articulación entre políticas generadas.
- El desarrollo de la participación como un elemento de mejoramiento continuo de la comunidad.
- Interacción con la comunidad.
- La articulación del trabajo del plantel apoyadas en las organizaciones cívicas, culturales, comerciales, bancarias, gubernamentales, educativas y otras que puedan colaborar.
- La generación y realización de ideas, planes, trabajos, resultados, investigaciones, acordes con objetivos y cambios deseados y compartidos.
- Sea un dinamizador, un líder, un comunicador.

- El fortalecimiento de la participación como elemento mas realizador de la nacionalidad colombiana.

#### **1.1.6. Enfoque Teórico Sobre Participación**

"Entendemos por participación al conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia en ese elemento común que conforma el ámbito público"<sup>11</sup>.

El proceso de participación requiere un proceso de instrucción, reflexión, vivencia y práctica programada entre los miembros de la comunidad. Además implica que la participación debe ser permanente, ininterrumpida sin soluciones de continuidad

Con la participación, la comunidad desarrolla un sentido de pertenencia hacia la institución educativa, la organización y la posibilidad de concretar objetivos. El valor de la participación se fundamenta en tres(3) principios a saber:

Primero ***la concepción de sociedad*** como estructura de hombres libres, con derecho a la toma de decisiones en todo aquello que afecte su vida. "En este sentido los actores de la Escuela intervienen en la definición de normas que regulen su comportamiento y que establecen el conjunto de derechos y obligaciones a los que están sujetos"<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> FRIGERIO, Graciela, Puggi Margarita. Las Instituciones Educativas Cara y Ceca; Elementos para la gestión. Troqué Educación. Serie Flasco. Acción. Buenos Aires. Pag.104.

<sup>12</sup> FRIGERIO. Ibid. Pag. 105

En segundo lugar se requiere el **compromiso** de todos los miembros de la comunidad Educativa. En este caso, la participación está dada por el orden en que se suscite la colaboración en las tareas que lidere la Institución de tal manera que exista una mayor posibilidad de ejecutarse.

En tercer lugar, es de destacar la **construcción de un orden democrático**.

#### **1.1.7. Niveles y formas de participación**

En las Instituciones Educativas hay dos(2) formas de participación. La primera se denomina indirecta y se hace efectiva con la elección de representantes ante el Consejo Directivo, es decir las personas a quienes se les delega por un período, la tarea de considerar alternativas y decisiones vinculantes para toda la sociedad. La segunda es activa o directa y supone la intervención de los sujetos en la gestión en la cosa pública. Esta forma de participación tiene diversos niveles y son:

"Informativo, consultivo, decisorio, ejecutivo y evaluativo"<sup>13</sup> .

- **El Nivel Informativo**, como su nombre lo indica se limita a informar y capacitar sobre los acontecimientos que suceden en la escena de lo público.
- **En el Nivel Consultivo**, se requiere a los individuos o grupo de opinión a la conveniencia o no de tomar ciertas medidas. En general la consulta no tiene valor vinculante. Influye y condiciona las decisiones pero no las determina.
- **En el Nivel Decisorio**, los individuos participan como miembros plenos de los procesos de decisiones. En la actualidad, como

---

<sup>13</sup> FRIGERIO. Ibid. Pág. 105

consecuencia de la valorización de lo participativo, se han ampliado los espacios compartidos en la toma de decisiones.

- **En el Nivel Ejecutivo**, los actores operan sobre la realidad de decisiones previamente tomadas.
- **En el nivel Evaluativo**, implica la participación a partir de la evaluación de las acciones realizadas.

#### **1.1.8. La Nueva Constitución Colombiana y los Procesos de Participación**

La dinámica social política y económica del país da un vuelco importante a partir de 1991 con la promulgación de la nueva Constitución. Su espíritu democrático abrió nuevos espacios políticos y es precisamente esa apertura la que permite explicar parte de la crisis social actual de un país que busca lugar en un nuevo esquema.

El espacio más amplio abierto por la Nueva Constitución es el estímulo a la nueva ciudadanía y, por consiguiente, al desarrollo democrático. La participación ciudadana ocupa un lugar central y se convierte en eje de la política social y del establecimiento jurídico. En este sentido se coloca en lugar de preeminencia no sólo el compromiso con la formación de conciencia sobre los derechos individuales y los mecanismos de petición y de finalización, sino también el espíritu de un país distinto capaz de recrearse y redefinirse a partir de la participación de los ciudadanos. Así puede afirmarse que un nuevo y distinto ámbito para lo social recorre la nueva constitución.

Dos categorías básicas contribuyen a dar sentido a la nueva carta constitucional y a abrir caminos para la relación escuela - comunidad: son ellas la descentralización y la democratización.



La nueva Constitución reafirmó el proceso de descentralización iniciado en 1.982 aproximadamente y desarrollado muy débilmente por la incompetencia administrativa, la ausencia de mecanismo de fiscalización política y administrativa y la escasa injerencia de la sociedad civil. El país, adicionalmente, hunde sus raíces en una tradición centralista y de fuertes desequilibrios regionales que hace de la descentralización un camino largo, delicado y complejo.

Por su parte, la nueva constitución profundiza en la participación comunitaria como instrumento y mecanismo fundamental para la democratización del país y para el logro de los resultados más efectivos en materia de descentralización.

Hablar de logros más efectivos significa intentar superar la concepción de descentralización política, administrativa y financiera, para convertirla en un proyecto social de la nación donde se construye lo local y lo regional, para delinear un nuevo tipo de sociedad.

Así, una gestión descentralizada y participativa parece ser la fórmula de acercamiento entre la sociedad y el estado en un propósito común de desarrollo con democracia.

El preámbulo de la nueva constitución resume lo anterior al expresar: "El pueblo de Colombia, en ejercicio de su poder soberano representado por las delegatorias de la asamblea nacional constituyente, invocando la protección de Dios, y con el fin de fortalecer la unión de la nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de

la comunidad latinoamericana, decreta, sanciona y promulga la siguiente..."<sup>14</sup>.

A continuación se explicita lo conceptuado en éste escrito que ya fue comentado.

#### **1.1.9. La Ley General de Educación y los Procesos de Participación.**

La Ley General de Educación de 1994, se constituye en un nuevo escenario para lo educativo. En ella se responsabiliza de la educación a la sociedad, al Estado y a la familia, se enfatiza la participación ciudadana y comunitaria mas para participar, y se le otorga a los ciudadanos el papel importante de vigilar la prestación del servicio y el cumplimiento de su función social La Ley General de Educación Contempla:

Un diagnóstico de la realidad nacional, regional, local, institucional y del estudiante; así como un reconocimiento de las necesidades de la comunidad para plantear el horizonte educativo.

Definición de líneas de acción: Formación integral, calidad, eficiencia, cobertura, diseño y puesta en práctica del Proyecto Educativo Institucional, participación de la comunidad educativa, educación para el trabajo y articulación entre los diferentes niveles del sistema.

**Planeación:** Un sistema Nacional de información, el Plan Decenal y los PEI son los instrumentos privilegiados de la planeación.

---

<sup>14</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. La relación escuela comunidad en el horizonte de la participación comunitaria. Serie publicaciones para maestros 1998. Pag. 33.

**Construcción colectiva participativa:** A través de las juntas, el gobierno escolar, los foros.

Nuevo concepto en la organización y gestión institucional en lo administrativo y financiero, caracterizado por la descentralización con énfasis en lo regional.

Establecimiento de mecanismos de control y evaluación, entre los últimos se cuenta el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación.

Los mecanismos privilegiados para la participación democrática en la educación son: El gobierno escolar, el representante estudiantil, los P.E.I, los foros y las juntas de educación.

**El Gobierno Escolar:** Tiene como función el ejercicio de la participación democrática en la vida escolar a través de la toma de decisiones financieras, administrativas y técnico - pedagógicas, por parte de la comunidad educativa. Está conformado por el rector, el consejo directivo y el consejo académico.

**El Consejo Directivo,** conformado por los docentes, dos padres de familia, un estudiante de último grado, un exalumno y un representante del sector productivo, tiene el encargo de promover la organización de padres de familia y estudiantes, para que dinamicen el proceso educativo de la institución.

**El Consejo Académico,** por su parte participa en lo relacionado con el currículo, los planes de estudio y su evaluación y está conformado por directivos docentes y un docente por área o grado escolar.

***El Representante de los Estudiantes:*** Elegido entre ellos, participa en el Consejo Directivo. Y el personero estudiantil, elegido de la misma manera promueve el cumplimiento de deberes y derechos de los estudiantes y lucha por su protección dentro de la comunidad educativa.

***Los Proyectos Educativos Institucionales:*** Se constituye en un espacio que plasma la Construcción institucional y que señala su norte. La comunidad educativa - estudiantes, maestros, padres de familia, egresados, directivos docentes y personal administrativo, participará en el diseño, ejecución y evaluación del P.E.I. Según lo establece la legislación, el contenido del P.E.I. es el siguiente: Los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, las estrategias pedagógicas, reglamento para docentes y estudiantes, sistema de gestión. Se orienta a la formación integral del estudiante y a la autonomía institucional para organizar las áreas fundamentales del conocimiento.

***Los Planes Educativos Municipales:*** Se construyen a partir de los proyectos educativos institucionales y con la participación activa de la comunidad educativa. Orientan la actividad educativa municipal hacia objetivos planeados, diseñados y dispuestos para su operación con los recursos necesarios. Tienen como propósito afianzar la descentralización y la democratización municipal.

***Los Foros Educativos Municipales, Distritales, Departamentales y Nacionales:*** Reglamentados según el decreto 1581 de 1.994 se propone la discusión por parte de la ciudadanía sobre el estado de la educación y la formulación de recomendaciones a las autoridades educativas respectivas. Se iniciarán en el primer trimestre del año en cada municipio y distrito para que sus recomendaciones sean

posteriormente tratadas en los foros departamentales y en el foro nacional. Así, los foros colaboran con insumos para que las actividades realicen una pertinente y adecuada planeación. Los foros cuentan con una amplia participación: Autoridades políticas y administrativas, instituciones educativas, económicas, trabajadores, maestros, padres de familia, grupos étnicos y estudiantes.

En consecuencia todos estos mecanismos constituyen estrategias privilegiadas para lograr una participación democrática en la educación.

Pero, ¿Cuál es el significado de la participación en este nuevo contexto? Los espacios creados en la nueva constitución y con la ley general de la educación, otorgan un nuevo sentido a la concepción de participación y de comunidad.

Tanto la participación y la comunidad como la participación comunitaria tienen sentido en función de la democratización que encarnan por su naturaleza y razón de existir. Su acción no es inmediatista ni coyuntural, basada en las necesidades y carencias que requieren de solución. Si bien en este aspecto se ha centrado buena parte de la participación comunitaria tradicionalmente, hoy se enfrenta a la construcción de su destino social y el de los individuos que la integran y por ello necesita proyectarse al futuro.

La visión tradicional de participación comunitaria basada en el aporte de fuerza de trabajo de sus miembros para el desarrollo de proyectos que introducen mejoras o cambios a la comunidad así como en su presencia en los espacios de toma de decisiones es sustituida por un nuevo concepto donde a través de la intervención toma parte activa en los procesos decisionales fundamentales para la misma comunidad, se

ha señalado como la concertación se constituye en el mecanismo privilegiado para lograr acuerdos entre los miembros de la comunidad y así dirigir las acciones hacia las decisiones y metas que beneficien a todos sus miembros.

Así asumida la relación Escuela - Comunidad está impregnada de nuevos sentidos, significados y retos: En primer lugar, por que la función social básica de la escuela se traduce en su servicio a la comunidad proporcionando a los estudiantes que escolariza una formación cualificada para desempeñarse en la comunidad y en la sociedad.

En segundo lugar, porque en el esfuerzo de construir una sociedad más democrática, se ha otorgado al vínculo Escuela - Comunidad un papel dinámico capaz de vehiculizar la participación y la construcción de comunidad.

Tercero, por que se concibe la Institución Educativa como una aspiración un sueño y un deseo de la comunidad en que se encuentra y en esa medida es su construcción. En otras palabras, la relación Escuela - Comunidad se resume en la construcción democrática de un proyecto educativo que a su vez permite gestionar un proyecto de sociedad en curso, ¿Cómo se logra la participación activa de la comunidad en la Institución Escolar?

□ A partir de la construcción concertada del Proyecto Educativo Institucional a través del diagnóstico, elaboración, puesta en marcha, seguimiento y evaluación del mismo; lo cual permite ofrecer a la comunidad una propuesta educativa transparente, clara y capaz de competir en calidad con otras propuestas existentes en el medio.

- Veeduría ciudadana sobre educación: Derecho de la comunidad a estar informada sobre la calidad de la educación impartida, sobre el proyecto educativo ofrecido, sobre la gestión institucional y derecho a exigir una educación de excelencia.
- La escuela como eje del desarrollo comunitario: La institución educativa en su relación con la comunidad puede captar su desarrollo y sus necesidades y orientar la educación, la escuela, los contenidos escolares, hacia el mejoramiento o calificación de dicho desarrollo. Formular conjuntamente con la comunidad un proyecto que incluya ese propósito de desarrollo.
- La escuela como interprete de la cultura de la comunidad: La escuela está llamada a interpretar el acontecer diario de la comunidad así como a reconstruir su pasado histórico y cultural y hacerlos materia de estudio permanente, esto es, incorporarlos al currículo. Pero, de la misma manera, el proyecto educativo institucional tiene que captar la cultura en que se inscribe la escuela pues de no ser así termina superponiéndose a la realidad a la cual pretende servir.
- Construcción de comunidad educativa: A partir de la generación de procesos democráticos de participación y toma de decisiones de la comunidad sobre los asuntos educativos se pretende conformar realmente una comunidad educativa, que encuentre sentido a la existencia de la escuela, que asuma su pertenencia a ella, que interactúe activa y positivamente con la institución y los demás miembros de la comunidad, que ejerza a su interior la convivencia.
- Transferencia de aprendizaje y proyectos a la comunidad: Esto es, contribuir con una formación de niños y jóvenes capaces de articular

lo aprendido al contexto y realidad en que viven y de esta manera contribuir a desarrollar una educación pertinente, significativa y relacionada con el mundo vital individual y social del niño y el joven.

En definitiva, la participación es el principio básico de la democracia.

Participación que no puede reducirse al voto, sino que exige el diálogo permanente, el debate abierto, el control de las decisiones y la capacidad de crítica efectiva.

La participación en la escuela tiene múltiples facetas: Se puede (se debe) participar en la gestión del centro, en el desarrollo de sus normas, en la selección de contenidos, en el establecimiento de la metodología, en el proceso de evaluación. La participación en la escuela requiere nuevas actitudes y transformaciones de las estructuras convencionales.

El plan decenal y la nueva institución escolar en los procesos de participación.

Producto de un debate amplio y participativo y de un proceso de concertación social, al cual sólo se le equipara el que antecedió a la expedición de la Ley General de la Educación, por primera vez en la historia reciente se adopta una política educativa con la pretensión de trascender los límites de un gobierno.

"Con respecto a la forma como se ha venido tratando los problemas educativos el plan se fundamenta en el consenso de importantes sectores de la opinión que consideran que las políticas educativas deben trascender la coyuntura de un gobierno para elevarse a compromiso de Estado. Desde esta visión, que proviene de la



comprensión de la educación como un asunto estratégico, las políticas educativas del país están llamadas a orientar el proyecto de Nación que desean todos los Colombianos"<sup>15</sup>.

El Plan Decenal hace parte de la reforma educativa puesta en marcha desde la adopción de la Constitución de 1991, en el cual se ha redimensionado el papel de la Institución Escolar como instancia principal de las acciones educativas. Como ya se ha comentado anteriormente, la nueva carta constitucional, establece entre otros principios la participación de la comunidad educativa en la dirección de las instituciones y constituye la base para su inclusión en el mencionado plan. En estas circunstancias seis son las características que se le asignan a la Institución Escolar: (1°) Autónoma, (2°) Ligada con la Comunidad, (3°) Gestora de Procesos, (4°) Productiva, (5°) Moderna y (6°) Participativa.

Solamente reconstruyendo la institución escolar, fortaleciéndola, ligándola a la comunidad, dándole recursos, capacidad decisoria y claras responsabilidades, podrán ser exitosas las acciones para transforman la gestión del sistema, hacerla eficiente, ampliar su cobertura, mejorar su calidad y hacerla mucho más competitiva.

La nueva institución escolar será una institución productiva, lo cual supone que todos los niños, los jóvenes y los adultos logren los saberes sociales que requieren en el momento en que los requieren

Será también una institución moderna y democrática. Moderna por que empleará modelos pedagógicos de autoestudio, auto aprendizaje y aprendizaje grupal cooperativo, y será democrática cuando haya

---

<sup>15</sup> GARCES. S. Zaadhy. La Institución Escolar en el Plan Decenal. Educación y Cultura N° 41 C.E.I.D. FECODE. Santafé de Bogotá, Diciembre 1996, Pag. 50 y 51.

logrado superar todas las formas de autoritarismo, haya introducido la participación como forma de integración, ejercicio y control del gobierno y puesto en vigencia la concertación como método para resolver las diferencias y los conflictos escolares.

#### **1.1.10. La Participación Comunitaria:**

Esta práctica ha cumplido un papel muy importante en la humanización del hombre y de sus interacciones, desde su aparición hasta nuestros días. En ese devenir ha adquirido nuevas características y reglas de juego, pero siempre está el hombre presente.

"La participación comunitaria debe ser entendida como un proceso dinámico e integral a través del cual los ciudadanos o miembros de una comunidad social toman parte e influyen directamente en las decisiones y la gestión de los asuntos públicos de una sociedad"<sup>16</sup>.

Desde este punto de vista se puede afirmar que son los miembros de la comunidad los que están directamente llamados a dinamizar su desarrollo; pero ¿cómo? ante todo con una preparación teórica que sea aplicable a la realidad y espíritu de cooperación. Para ello la participación comunitaria debe estimular desde el hogar, pasando por la institución educativa hasta la comunidad de tal manera que la sensibilización, teoría y práctica que orienta la institución escolar tenga, asidero en las prácticas que se lleva a cabo en el seno de la familia y de la comunidad en general.

---

<sup>16</sup> PULIDO, Guerrero, Luz. Escuela para la Democracia.

La participación es el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo y compartir las responsabilidades de éstas. Lo que implica que las personas no sólo deben estar preparadas físicamente para el trabajo sino tener la predisposición psicológica para compartir y contribuir en la consecución de los logros trazados por el grupo y para el grupo.

La participación comunitaria conjuga los verbos transformar, cambiar, crear, innovar, imaginar, visionar, buscar, armonizar. Conjugación que parte de la transformación de la realidad social a través de la creatividad e imaginación en la búsqueda de opciones que dinamicen los procesos que apuntan al desarrollo y bienestar de la comunidad contrario al esquema tradicional pasivo.

"La participación es una manera de entender las relaciones, un modo de enfrentarse a la verdad, un esquema vital, un modo de percibir y sentir, es una nueva manera de entender y solucionar los problemas y los conflictos"<sup>17</sup>.

El avance de las ciencias sociales ha permitido al hombre enfrentar en forma reflexiva los problemas y conflictos al cual se ve abocado en el transcurrir de su vida social. Por tanto hay que enfrentarlos y buscarles soluciones en los espacios de interacción que se dan en la práctica comunitaria. El desarrollo comunitario indica cambio social, que se manifiesta en el mejoramiento de las condiciones sociales, económicas y culturales de la comunidad.

#### **1.1.11 Enfoque Teórico sobre Autogestión Comunitaria**

---

<sup>17</sup> PASCUAL. Roberto, la Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio. Narcea. Madrid. 1998  
Pag. 38

La autogestión comunitaria es la "capacidad que tiene un grupo para establecer y desarrollar una empresa"<sup>18</sup> lo cual se traduce en que a través de la autogestión la comunidad puede mejorar sus ingresos, así como un mayor grado de integración interna mediante la participación activa y consciente de las personas que la conforman.

Los objetivos o metas del desarrollo autogestionario son los de crear condiciones para satisfacer necesidades de la comunidad ya sean de orden económico o social, e involucrar a todos los organismos con presencia real en la comunidad como son las organizaciones y las instituciones educativas.

En cuanto al papel que corresponde al sector educativo podemos decir que se circunscribe a la función que cumplen los docentes y lo que le corresponde desarrollar a directivos docentes, especialmente al supervisor.

Los docentes deben velar por que al currículo se le de una orientación social, de tal manera que corresponda a la problemática e intereses de la comunidad para la cual se diseña. Es decir, un currículo que invite a los estudiantes a una reflexión crítica de lo que es su realidad social y propongan soluciones racionales a dicha problemática. De esta manera comienza la escuela a generar actitudes autogestionarias en los futuros miembros de la comunidad.

En la elaboración y puesta en marcha de proyectos autogestionarios juega un papel muy importante la supervisión en el cumplimiento del programa de participación comunitaria, inherente a sus funciones y cuyo fin primordial es el de integrar la educación al real y efectivo

---

<sup>18</sup> MINISTERIO DE GOBIERNO. Organización y Participación Comunitaria. Bogotá. Diccionario General de la Integración y Desarrollo de la Comunidad. DIGIDEC. Imprenta Nacional. 1991.

servicio de los intereses de la comunidad en búsqueda de superar la marginalidad y alcanzar como fin mejorar la calidad de vida.

#### **1.1.12. Enfoque Teórico sobre Liderazgo**

La realidad de la condición humana y del ambiente que lo rodea, hace casi obligatorio que uno o algunos hombres o mujeres dirijan a otros ya que con facilidad se pierde, aún dentro de las Instituciones el objetivo o propósito final. Además la presencia de alguien enérgico, con mente abierta y técnica suficientes y adecuadas le brinda seguridad al grupo, proporcionándole direccionalidad, principios, procesos y resultados.

El liderazgo modifica la historia en diversos sentidos. Existen líderes responsables de las grandes crisis de la humanidad. También quienes la han impulsado hacia la libertad, la justicia y la tolerancia. Así como quienes están transformando el mundo y la sociedad.

MICHAEL ARMSTRONG, señala la importancia del liderazgo: "El liderazgo es necesario porque alguien tiene que señalar el camino y esa misma persona tiene que asegurarse que todos tomen ese camino. La efectividad organizacional depende de la calidad del liderazgo"<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá. Legis, 1992. Pag. 86

En general que se necesite o no el liderazgo es una discusión larga y depende de la cualificación de la sociedad, el tipo de grupo, el nivel de los integrantes, los resultados a obtener, las experiencias vividas y el momento en que se esté actuando. Una afirmación si se puede hacer el Supervisor debe ser un líder de sus líderes.

El liderazgo practica diferentes estilos o formas de llevarlo a resultados positivos, pero éste debe ser un medio para el desarrollo de la democracia y de la autodeterminación, es decir, una forma para alcanzar la libertad ordenado en un mundo de cambio incesante. El liderazgo democrático es el arte de fomentar y administrar la innovación al servicio de una comunidad.

Por lo general los valores que un líder tiene pueden haber surgido de las actividades que a diario demuestra y de los comportamientos a través de los cuales demuestra esas actitudes y comportamientos; por lo que es importante entonces desarrollar esos comportamientos y actitudes a través de hábitos que permiten, sin que el líder se de cuenta de su liderazgo, hacerlo cada vez más líder.

En la Escuela Administrativa de los Recursos Humanos existen siete hábitos llamados los hábitos de la gente eficaz. En realidad un líder debe ser eficaz, a éstos Hábitos de la Gente Eficaz se le asocian ciertos dones primarios y secundarios que las personas tienen por naturaleza o pueden llegar a tener a través de un proceso específico de formación.

Estos son los dones humanos primarios:

- La autoconciencia o autoconocimiento personal.
- La imaginación, la conciencia y compromiso con cuanto nos rodea.
- La fuerza de voluntad.

Estos son los dones humanos secundarios:

- La mentalidad de abundancia.
- La valentía y el respeto.
- La creatividad.
- La autorrenovación.

Para que las personas crezcan como líderes deben propiciarse espacios en que se desarrollan estos dones humanos y tener así verdaderos administradores con liderazgo que le permitan, mejorar la calidad de los procesos educacionales.

#### **1.1.13. Enfoque Teórico sobre Innovación**

La problemática que enfrenta el Supervisor en la actualidad es la resistencia a al cambio y la falta de actitudes creadoras e imaginativas: Por lo tanto la innovación como cambio planeado debe ser introducida en campos y sectores, niveles, programas y operaciones aisladas para conseguir e implantar un determinado cambio, aceptación y práctica.

En el campo educativo las acciones deben estar encaminadas al cambio que responde a las exigencias de ahora y mañana, líder de procesos humanos, científicos y económicos, sólo de esta manera será una empresa educativa, eficaz, eficiente y competitiva.

Para lograr esto es necesario que el innovador sea una persona inconforme con lo que está sucediendo, inquieta por la búsqueda de nuevas alternativas, decidida y capaz de experimentar, consciente de la capacidad de sacar adelante un cambio, comprometida con la institución, estructurada mentalmente y científicamente abierta a

nuevas ideas y experiencias, en otras palabras la persona creativa es autónoma y práctica, con una flexibilidad mental envidiable.

Teniendo en cuenta que la innovación propicia cambios; podemos decir que el cambio significa el rompimiento de los esquemas, los hábitos y las rutinas necesarias para que halla salud mental para promover las formas de pensar, para dar nueva visión a los hechos y temas que hoy son familiares, para reevaluar y considerar los viejos supuestos, para nuevos compromisos, eliminar el descontento, producir nuevas tensiones con el fin de que los actores de la institución desempeñen sus roles y se mantengan mentalmente alertas y corporalmente dinámicos.

Para lograr en la escuela este cambio, la democratización y descentralización de la calidad de la educación, es necesario incorporar a ella lo más avanzado de las técnicas de gestión entre ellos tenemos:

- Implantar y utilizar las disposiciones de la Ley General de Educación sobre la obligatoriedad de preparar proyectos pedagógicos innovadores acorde con las necesidades de la comunidad educativa.
- Estimular la experimentación y la innovación o temas relacionados con la organización y el gobierno de los planteles tales como: Metodología de participación, proyectos de vinculación con el entorno y la comunidad desarrollo de habilidades para el diálogo y la negociación, manejo de servicios internos, evaluación conjunta del desempeño de las entidades y otros que contribuyen a provocar el interés de los educandos por los temas de gestión de organizaciones educativas.



- Buscar asesoría de empresas destacadas, así como una serie de perfiles ocupacionales y características personales que orientan modalidades acordes con las necesidades de la comunidad y los cambios tecnológicos y educativos que están sucediendo en el mundo.

#### **1.1.14. Enfoque Teórico sobre Motivación**

La motivación es el arte de estimular a una persona o grupo de personas hacia un fin determinado y corresponde a aquellos procesos internos que inciten a la acción.

La formación y desarrollo de la estructura cognitiva depende del modo como percibe una persona los aspectos psicológicos de modo personal, físico y social. La motivación incluso depende de estructuras cognitivas y el cambio de motivación implica un cambio de estructura cognitiva.

Por medio del aprendizaje se producen los cambios de "insigth" los cambios que se producen en la estructura y por la fuerza que tiene el "aquí y el ahora". Las necesidades, motivaciones, deseos, tensiones y aspiraciones.

En la labor educativa y demás acciones que lleven implica la motivación, es necesario que sea una actitud consciente y razonada sistemáticamente para inspirar, animar, persuadir e impulsar a otras personas a efectuar el trabajo requerido. De esta manera se alcanzarán las metas y objetivos de la institución.

#### **1.1.15. Enfoque Teórico sobre Calidad**

La búsqueda de la calidad se enfoca hacia el desarrollo del hombre, sus potencialidades y sus motivaciones. La calidad es un conjunto de aspectos de la vida en sociedad, vivienda, alimentación, comunicación, asistencia sanitaria, trabajo, diversión y seguridad.

La calidad de vida se manifiesta en la suplencia de necesidades que se originan con la satisfacción de otros. Se puede decir que la calidad busca el desarrollo de potencialidades, para el hombre llegar a ser integral es decir razón, emoción y fuerza física.

El nivel de calidad de una persona puede llevarlo a lograr unos resultados que beneficien y mejoren la calidad de la institución y su calidad de vida.

La calidad total abre las vidas de tal manera que a lo largo de los años o con el pasar de ellos, se puede revisar que está haciendo el hombre en cada uno de los aspectos en lo que ha tenido que actuar, y como ha mejorado a lo largo del tiempo en sus actividades y su diario vivir.

La calidad total busca transformar los antiguos paradigmas expresados, construyendo una organización orientada hacia la calidad, a satisfacer en todo momento y de manera plena las necesidades y expectativas del cliente o usuario.

#### **1.1.16. Enfoque Teórico sobre Desarrollo Humano**

"El desarrollo humano es un proceso conducente a la ampliación de las opciones de que disponen las personas que son desde la libertad hasta la oportunidad de ser creativos, productivas y de disfrutar de autorespeto personal y de derechos humanos garantizados"<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> DELORS, Jaques. La Evaluación Encierra un Tesoro. Correo de la UNESCO. Pag. 85.

De ahí que se fundamenta el desarrollo humano en la participación responsable de todos los miembros de la institución para lo cual los directivos alentarán la iniciativa, al trabajo en equipo, a la sinergia.

Por consiguiente, el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, debe ser un espacio donde las personas puedan alcanzar el máximo nivel de productividad, de participación, optimizar su talento e inteligencia y desarrollo como seres humanos. Pues la "Medida de la calidad son principalmente las personas".

Queda claro que "mientras que no se aborde con seriedad el proceso de desarrollo humano no podemos tener respuestas claras acerca de qué significa la filosofía de la transformación organizacional"<sup>21</sup>. Es necesario hacerse preguntas como las siguientes: ¿Cómo funciona la mente humana?; ¿Cómo influyen los miedos y temores en el accionar de las personas?; ¿Cómo determina nuestros apegos y nuestro tipo de pensamiento el proceder en las organizaciones?; ¿Cómo se da el proceso de desarrollo de talentos al interior de la organización?

Dentro de un enfoque holístico en las organizaciones hay que entender que mientras la persona no tenga espacios para mirarse a sí mismas, encontrar amor por el trabajo, lograr su desarrollo personal y crecer, el proceso de transformación va a fracasar.

Teniendo en cuenta estos lineamientos se propone una perspectiva que permite abrir nuevas líneas de acción, un desarrollo a escala humana. Tal desarrollo se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia, participación, en la articulación

---

<sup>21</sup> DELGADO, Víctor. Documento sobre Recursos Humanos, tomado de Micael Armstrong. Maestría en Administración y Supervisión Educativa. Aro 1998.

orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la sociedad civil con el estado, teniendo en cuenta que "El desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos"<sup>22</sup>. Este es el postulado del desarrollo a escala humana que es lo que requiere el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, para que se genere un clima organizacional agradable donde se abran espacios de participación comunitaria y se traduzca en mejoramiento continuo de todos los procesos que allí se imparten.

#### **1.1.17. Enfoque Teórico sobre Cambio Organizacional**

"El cambio se debe dar en el ser para que se traduzca en el hacer"<sup>23</sup>. El autentico cambio organizacional se logra cuando las personas cambian sus esquemas de pensamiento, sus paradigmas, sus valores, componentes de la cultura que permiten su transformación, indudablemente que el hada madrina para lograr este cambio lo constituye el supervisor, quien en su búsqueda debe comprometer a las fuerzas vivas de la comunidad educativa y su entorno, entre quienes se debe enfatizar a docentes y directivos, ya disponen del espacio adecuado para motivar a su vez a las personas que durante su desempeño necesitan del estímulo apropiado para lograr su sensibilización y enfrentar los retos como verdaderos líderes.

Del aspecto anterior surge la necesidad de posibilitar en la institución educativa un ambiente de confianza, respeto, de comunicación abierta y positiva, de trabajo en equipo sinérgico en directivos, docentes y

---

<sup>22</sup> MAX - NEEF Manfred. Desarrollo a Escala Humana. Una Opción Para el Futuro. Editorial Cepaur. Col. 1998. Pag. 25.

<sup>23</sup> ECHAVARRIA, María Teresa. El Cambio Organizacional Comienza en la mente de cada persona. Educación y Cultura. N° 9. Bogotá. 1980. Pag. 1

demás personas que se arriesgan a transitar hacia la excelencia. Para despertar la creatividad, la innovación y el mejoramiento, la dirección deberá tolerar y apoyar ideas nuevas que generen cambio, algunas veces se corre el riesgo de equivocarse. Para lograr que todos en la organización trabajen en la reconstrucción de la cultura se requiere que directivos y docentes de hoy se acerquen más al concepto de maestros en lo que se tenga en cuenta los siguientes elementos:

- La base de los procesos educativos son los procesos de comunicación, entendidos como una negociación de significados a través de la cual se construye el conocimiento compartido.
- Para establecer sentido con lo que se está explorando es necesario encontrar sentido con la realidad vivida.
- Quien verdaderamente aprende construye activamente significados.

Desde esta perspectiva se tiene que el proceso educativo es complejo y el reto es avanzar hacia la consecución de lograr que cada persona sea capaz de comprender su realidad y de emprender acciones para transformarla por lo que se debe formar actores comprometidos con su propia vida, convencidos de los cambios se pueden gestionar a partir de ellos.

#### **1.1.18. Enfoque Teórico sobre Comunicación y Relaciones Interpersonales**

Constituye una opción básica para alcanzar verdaderos procesos de participación puesto que se fundamenta en la dimensión humana que tiene como objeto:

- Reconocer al otro como persona importante, entendiendo y reportando sus puntos de vista para comprender su posición.
- Establecer empatía, entendida como la fuerza magnética que posee cada persona y que debe ser canalizada a la consecución de logros que beneficien a todas las personas que conforman la comunidad.

Teniendo en cuenta que la comunicación es un puente de significados entre las personas, los procesos comunitarios se constituyen en dinamizadores del cambio en las personas, por esto han de ser utilizados para construir proyectos de mejoramiento aprovechando las ideas del equipo de trabajo.

Es importante destacar que en la institución educativa para efecto de las adecuadas relaciones interpersonales, el correcto manejo de la comunicación entra a mejorar la interrelación de todos los procesos y por ende el mejoramiento continuo de los mismos.

Las relaciones interpersonales constituyen la primera área que ha de ser enfocada cuando se estudian las interrelaciones humanas para producir un cambio en el comportamiento de los otros. Se trata de un área en la cual el individuo puede hacer grandes progresos en el mejoramiento de su propia eficiencia.

#### **1.1.19. Teoría de la Acción Comunicativa**

Según Jürgen Habermas: "El lenguaje desempeña un papel importante en la solución de conflictos y problemas, ya que es un instrumento del ser humano que se debe utilizar para la transmisión de información adecuada y oportuna"<sup>24</sup>. Esto permite según Habermas, que los

---

<sup>24</sup> HABERMAS, Jürgen, Teoría de la Acción Comunicativa. Complemento y estudios previos. Madrid. Edit. Catedral. 1989. P.P. 494-495

miembros de una comunidad se pongan de acuerdo alrededor de una propuesta o tema de la educación para negociar una solución a un problema o dificultad que permita la transformación o cambio de actitud frente a la educación o frente al papel de la educación en la sociedad como estrategia de mejoramiento continuo de la educación para lograr una mejor calidad de vida en los miembros de la comunidad.

La “educación emancipadora”<sup>25</sup> de Habermas, será de gran utilidad en la presente investigación puesto que constituye una teoría que propende por una acción crítica de la sociedad a través de un programa científico; lo cual consiste en innovar la teoría crítica dirigiendo la mirada hacia el objeto específico de las ciencias sociales contemporáneas.

La propuesta pretende que la construcción de consensos se haga con base en el reconocimiento y reflexión de la realidad, lo que se traduce en que cualquier propuesta educativa que se haga con la intención de procurar un mejoramiento continuo en el servicio educativo debe hacerse con base en el resultado producido por un consenso; ósea, como producto de la reflexión crítica que se haya hecho de la realidad de los interlocutores de la comunidad educativa.

#### **1.1.20. Enfoque Teórico sobre Trabajo en Equipo**

"Se da trabajo en equipo cuando todas las personas comparten un mismo objetivo y se proponen lograrlo mediante la interacción adecuada de todas ellas"<sup>26</sup>. Desde esta perspectiva todos los agentes educativos y comunidad en general deben unir esfuerzos trabajando en

---

<sup>25</sup> Ibid. Pag. 495.

<sup>26</sup> CASTAÑEDA, Mario. El trabajo en equipo y la sinergia. Cali. Colombia 1.995. Pag 29.

equipo para obtener más y mejores resultados. El trabajo en equipo, los procesos de operación conjunta y asimilación de roles con alta interdependencia conducen a combinar inteligentemente la capacidad individual y colectiva, generando equipos de alta interacción que potencializa la obtención de resultados, disminuye la dependencia y respeta la condición del hombre como ser social.

Con el trabajo en equipo se facilita al ser humano el desarrollo de virtudes sociales, además, las personas multiplican el efecto de su trabajo cuando se relacionan adecuadamente. Este es el efecto identificado como la sinergia. Además el fomento del trabajo en equipo, crear una cultura participativa que apoya el mejoramiento continuo, lo cual incluye los valores compartidos, la autoconfianza en los demás, la preparación y la responsabilidad personal y grupal.

#### **1.1.21. Enfoque Teórico sobre la Sinergia.**

La sinergia significa el comportamiento de un sistema completo que es impredecible a partir del comportamiento de cualquiera de sus partes tomadas aisladamente.

Los primeros en reconocer la sinergia fueron los químicos, cuando descubrieron que cada vez que aislaban un elemento o separaban átomos o moléculas de un compuesto, las partes separadas y sus comportamientos singulares, jamás lograban explicar el comportamiento de todas las partes asociadas.

En este sentido la sinergia connota una potenciación, es decir, un proceso en que la potencia de los elementos asociados es mayor que la potencia sumada de los elementos aisladamente.



La sinergia definida simplemente significa que el todo es más que la suma de sus partes. Significa que la relación de las partes entre si es una parte y es por si misma y no sólo una parte sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificada y estimulante.

Es la actividad superior de la vida. Es la manifestación que pone a prueba todos los otros hábitos reunidos (Pro - activo - liderazgo principio de administración - liderazgo interpersonal - comprender y ser comprendido).

La sinergia es la ciencia del liderazgo transformador. Es la esencia de la paternidad transformadora, unifica y libera las grandes energías en el interior de la persona.

Todos los hábitos que se han mencionado preparan para la sinergia. Son las opciones que definen el desarrollo y las necesidades humanas por medio de satisfactores ya sea singulares o sinérgicos.

Los satisfactores sinérgicos son aquellos que forman como satisfacción una necesidad determinada y contribuyen a la satisfacción simultánea de otras necesidades. Los satisfactores singulares son los que apuntan a la satisfacción de una sola necesidad siendo neutra respecto a la satisfacción de otras necesidades.

El principal atributo de la sinergia es institucionalizador ya sea en la organizaciones del estado como en los civiles, es decir, sean estas ministerios, establecimientos públicos o empresas de diversos tipos.

La opción de trabajo con linealidad y un supuesto sistémico es sin duda la opción más importante para definir un estilo de desarrollo.

Regirse por la lógica de la linealidad da orígenes de acumulación divorciada de la preocupación por el desarrollo de la persona. Si se opta por la linealidad la estrategia establecerá prioridades a partir de la pobreza.

Las necesidades entendidas como carencias en el mejor de los casos; los satisfactores que el sistema genera serán singulares, tal opción impulsa una causación acumulativa y los pobres no dejan de ser pobres en la medida en que aumenta su dependencia de satisfactores generados en su medio.

Si se opta por el sistémico, la estrategia priorizará la generación de satisfactores internos y sinérgicos. Las necesidades serán entendidas simultáneamente como carencia y como potencias, permitiendo así romper el círculo vicioso de la pobreza.

Como conclusión de lo anteriormente expuesto, se desprende que la manera como se entiendan las necesidades, el rol y los atributos que se asignen a los satisfactores posibles, son absolutamente definidas para las estrategias de desarrollo.

El desarrollo a escala humana no excluye metas convencionales como crecimiento económico, para que todas las personas tengan acceso digno a bienes y servicios. Sin embargo, la diferencia de los estilos dominantes concentran las metas del desarrollo en el proceso mismo del desarrollo. En otras palabras, las necesidades humanas fundamentales pueden comenzar a realizarse desde el principio y durante todo el proceso del desarrollo de tal manera que la realización de las necesidades no sea la meta, sino el motor del desarrollo mismo.

Esto se logra en la medida que la estrategia del desarrollo sea capaz de estimular permanentemente la generación de satisfactores sinérgicos.

Integrar armónicamente las necesidades humanas en el proceso de desarrollo significa que las personas pueden vivir ese desarrollo desde su comienzo; dando origen a un desarrollo sano, autodependiente y participativo, capaz de crear fundamentos para un orden en el que se puede canalizar el crecimiento económico, la solidaridad social y el crecimiento de las personas.

El desafío es aplicar nuestras interacciones sociales de cooperación creativa que nos enseña la naturaleza. La vida familiar proporciona muchas oportunidades de observar y practicar la sinergia.

La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias.

**1.1.21.1. La Comunicación Sinérgica:** Comunicarnos con sinergia es abrir la mente, el corazón y las expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones. Se dirá que de esa manera se deja a un lado el primer hábito (empezar pensando un objetivo) pero en la realidad ocurre lo contrario. Al comprometerse en la comunicación sinérgica no se está seguro de cómo saldrán las cosas o cual será el resultado, pero interiormente se experimenta una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura; esperamos que todo será mejor después del proceso y ese es el objetivo en que pensamos.

Se inicia con la creencia de que las partes implicadas adquieran más comprensión y de que el estímulo de ese aprendizaje y esa penetración recíproca creará a su vez un impulso hacia una mejor comprensión, aprendizaje y desarrollo.

**1.1.21.2. La Sinergia en la Empresa Educativa:** En toda empresa, entidad, lo primordial es su misión y visión, que deberá abrir paso a una socialización libre y colectiva, a una espontánea complementación participativa de ideas, partiendo desde la comprensión en el mutuo respeto, conduciéndola a la sinergia creativa.

La misión en las empresas y entidades debe dar el poder a las personas y las organizaciones para que aumente significativamente su capacidad de rendimiento en el logro de los fines que desean alcanzar, por medio de la comprensión y la puesta en práctica en la vida de los principios del liderazgo transformador.

# FUNDAMENTOS HISTÓRICOS

## SUPERVISIÓN

Fiscalizadora

Al final S. XIX

Comienzos XX

3. Décadas S. XX surge un movimiento nuevo. Supervisión orientación y guía

1945

Supervisión estimula la investigación en los docentes

1.980

supervisión toma un carácter técnico - pedagógico

1.950 - 1.975

Se da a la supervisión de un carácter docente, proporciona asistencia.

1.991 C.N.

Proyección social trabajo con la comunidad realiza programas

1.996

Se reglamenta el ejercicio de la suprema inspección y vigilancia del servicio público.

## LIDERAZGO

Hace 2000 años no tenía cabida por la forma de poder.

100 años después de la R. Francesa a finales del siglo XIX en las empresas.

S.XX  
E.U. Pionero del liderazgo 1945

Hoy esta presente en las empresas de éxito

## PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

Antes de los 90 Estado Social

C.N. 91 Estado Social de derecho.

Comunidad dinamizadora de su propio desarrollo

## **1.2. FUNDAMENTOS HISTÓRICOS**

### **1.2.1. Desarrollo Histórico de la Supervisión en Colombia**

La Supervisión Educativa ha venido perfilándose como estrategia fundamental para que el sistema educativo cumpla con sus propósitos, dentro de cierto margen, con unos recursos y unos tiempos establecidos previamente; lo mismo que como acción de servicio para ayudar a que los agentes educativos: Maestros, directivos, padres de familia, estudiantes y comunidad en general, utilicen al máximo sus potencialidades y se logren los estudiantes que requiere el sistema, las investigaciones más valiosas, los textos mejores preparados, los equipos técnicos y tecnologías más adecuadas y modernas y en general las condiciones educativas que un país espera de su juventud y de sus ciudadanos para avanzar en sus condiciones objetivas y modificar la realidad.

Por esta razón la supervisión como servicio cobra cada vez mayor importancia y no solamente está presente como ente de control y vigilancia, sino que ha venido generando una dinámica propia. Una mirada a las orientaciones que en materia de supervisión educativa, han emanado de los diferentes lineamientos del gobierno puede contribuir a comprender la evaluación conceptual, metodológica y estratégica de la misma.

A finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, sobresalía como función principal de la supervisión enfatizar en la dirección, ordenamiento y comprobación del cumplimiento de las disposiciones y normas emanadas del gobierno, es decir; la supervisión correspondía a un modelo político de organización en el cual el veedor o inspector, como se le ha denominado al agente encargado de ejercer esta acción, constituía el medio para lograr que la educación se cumpliera de

acuerdo a los lineamientos del gobierno imperante; a este período se le conoce como etapa de fiscalización. En esta misma época se crearon los cargos de Inspectores provisionales y locales y se crean las juntas de inspección local.

Como reacción a la anterior concepción surge un movimiento en la supervisión que pretende cambiar el rumbo de la vigilancia y la fiscalización por una función de orientación y guía teniendo en cuenta la dignidad de los educadores y el uso de los principios democráticos en su práctica ésta transición ocurre a finales de la tercera década del siglo XX.

Luego de transcurrida la segunda guerra mundial sigue el proceso de cambio de la supervisión educativa y es así como su accionar gira en torno a la planeación y consejería estimulando a los maestros para que experimenten, investiguen nuevos métodos y técnicas para el mejoramiento de la educación. El supervisor se integra más al trabajo en grupos y participa en actividades transformadoras de la educación.

En el tiempo transcurrido entre los años 1950 a 1975 se crea la oficina de inspección y evaluación educativa, se establece el carácter de docente de la supervisión se dan facultades a las inspecciones para revisar los archivos de los colegios privados, luego la supervisión se va perfilando como una verdadera profesión cuya función pasa de ser orientadora y guía del docente a convertirse en una verdadera profesión que proporciona asistencia para el auto conocimiento, la autoevaluación y la autosuperación profesional, en esta etapa que se denomina de la normatividad, dado el enfoque centrado en la legalización de planes de estudio y aspectos administrativos se hace énfasis en las normas, al culminar esta etapa surgen las exigencias del

perfil profesional para ser Supervisor en aras de lograr una acción eficaz acorde con los adelantos de la psicopedagogía.

En la década de 1980 con la nueva política de nuclearización el supervisor es considerado un asesor técnico - pedagógico y para su ejercicio se exigen como requisitos: Título, grado en el escalafón, experiencia docente y capacitación.

En la década de los noventa, la supervisión educativa entra en la etapa de proyección social al hacer énfasis en el trabajo con la comunidad, no obstante de seguir cumpliendo con las funciones de asesoría, control y vigilancia. Dentro de estas funciones, el supervisor educativo le corresponde desarrollar programas con un enfoque de acción de grupo donde dinamice y lidere los cambios e innovaciones institucionales y de la comunidad en general, esta etapa es de gran trascendencia por las circunstancias que en ella se conjugan como son: la modernidad y ante todo por ser la antesala de la supervisión del siglo XXI.

La función social (extensión comunitaria) de la supervisión está bien determinada en la Constitución Política de 1991 y normas reglamentarias, se vislumbra el papel fundamental que corresponde asumir a la educación y a sus agentes para hacer frente al futuro desarrollo de nuestro país.

En 1996 se reglamenta el ejercicio de la suprema inspección y vigilancia del servicio público educativo.

En lo pertinente al papel de la supervisión se puede afirmar que la función principal del supervisor es la de ser líder y éste justifica su papel en la medida en que emancipa, da poder, fomenta la autonomía en sus colaboradores, se anula a sí mismo, crea y genera otros líderes,



compromete a su gente a la acción; convierte a los líderes en agentes de cambio, hace sentir a su gente el orgullo y satisfacción de su trabajo, inspira a sus seguidores a altos niveles de realización, muestra como el trabajo contribuye a la realización de metas nobles, ejerce su influencia con éxito en los diferentes aspectos de su vida, logra que el ser humano sienta satisfacción plena en la vida integral y de esta forma obtiene excelencia como líder; así asumida la función del Supervisor es de esperarse que sus acciones se proyecten en el docente y logre convertir a éstos en generadores de ideas, buscador de nuevos métodos de trabajo que dinamicen los procesos educativos e impulse los cambios institucionales que se requieren para mejorar las condiciones para sus compañeros y el acto pedagógico; “en general que actúe convencido de la necesidad de cambio de la búsqueda de nuevas opciones de ofrecer ayuda allí donde se necesita, de estimular no de reprimir, de crear no imitar; de guiar y buscar desarrollo humano, puesto que de esta manera se amplían las opciones de que disponen las personas que van desde la libertad hasta la oportunidad de ser creativos, productivos y de disfrutar de autorespeto y de derechos humanos garantizados”<sup>27</sup>.

De ahí que se fundamenta el desarrollo humano en la participación responsable de todos los miembros de la Institución para la cual los directivos docentes alentarán la iniciativa, el trabajo en equipo, a la sinergia, pero además a la autogestión y al espíritu empresarial, para lo cual se hace necesario proyectar acciones hacia la comunidad en general, mediante la promoción de ideas, propósitos, reflexiones y responder de esta manera a los problemas que se presentan al interior y al exterior de la institución educativa.

La actuación del supervisor será eficaz en la medida en que sea consciente que su función es la de ayudar a que lo bueno de la

---

<sup>27</sup> DELORS, Jacques. La evaluación encierra un tesoro. Correo de la UNESCO. Pag. 85.

concepción teórica se realice satisfactoriamente y lo malo sea rectificado. "La participación puede ser un medio de satisfacer necesidades y de mejorar la administración porque proporciona la sensación de ser necesitado, de pertenecer, de ser importante"<sup>28</sup>. Lo cual se traduce en que la supervisión debe proponerse generar en las Instituciones Educativas una eficiente cultura participativa, para lo cual es perentorio optimizar los procesos de comunicación y de relaciones interpersonales que fundamente el tejido de las relaciones sociales de todos los estamentos que forman la comunidad educativa, que estimule la creatividad, la renovación, la teoría, la práctica equilibrada y el involucramiento de todos los actores del proceso educativo, para afrontar el reto que impone la movilidad social y los procesos de modernización del estado que "exigen del supervisor no dejarse absorber de la rutina, ni conformarse con el dejar de hacer por carencia de recursos, por ello, debe estar dotado de un espíritu investigador para afrontar científicamente los problemas que se presentan en el terreno práctico"<sup>29</sup>. El supervisor dinámico, ágil, creativo, investigador e innovador no será afectado por la rutina y el tradicionalismo que ha caracterizado la acción supervisora como revisora de libros y recomendadora del manejo de los mismos, si no que en su lugar desplegará acciones actualizadas, orientadas hacia procesos que apuntan al mejoramiento y optimización de los procesos que se dan tanto en el interior como en el exterior de las instituciones educativas, es decir, una supervisión dinamizadora gestora de procesos de transformación y desarrollo.

Para responder a tales exigencias sobre lo que es y debe ser la Supervisión en el futuro, este servicio cuenta con una herramienta

---

<sup>28</sup> ROJAS, Edilberto. El Supervisor un estimulador de las ideas propias. Hacia el Desarrollo Educativo Nacional. Documento de la Maestría. Universidad Externado de Colombia. 1989.

<sup>29</sup> BASTOS, María Mancipe, BASTOS, Víctor Manuel. La Educación como factor de desarrollo comunitario. Edinor. Cucuta. 1989. Pag.92.

fundamental como es la Ley General de la Educación la cual debe guiar su accionar para la consecución de mecanismos y estrategias que permitan a docentes, directivos docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general utilizar al máximo sus potenciales para la construcción de una comunidad de agentes con capacidad analítica, crítica y reflexiva; que son los individuos que espera el país para avanzar en sus aspectos sociales, económico, políticos y culturales. Aquí es pertinente citar a Anita de Ramírez cuando enfatiza "La participación no se logra por la promulgación de una simple norma, si no esta constituye todo un proceso de toma de conciencia y ejercicio cotidiano con una pedagogía acorde con el momento histórico que se vive"<sup>30</sup> lo cual constituye una invitación a operacionalizar los cambios que se suscitan en la practica pedagógica, en la investigación que determina el cambio de actitud de los actores del proceso educativo y la comunidad. Sin embargo como sostiene Neiyer Correal" uno de los mayores problemas a que se enfrenta el supervisor es la resistencia al cambio y a la falta de actitud creadora e imaginativa"<sup>31</sup> a lo que se le puede agregar que tanto al interior de la institución como en su entorno, por lo cual si no se posee la predisposición para comprometerse y participar activamente en los procesos de cambio, cualquier intento fracasa.

---

<sup>30</sup> RAMIREZ, Anita de. Educación Comunitaria Participativa. En la Calidad de la Educación. Ventana Editores. Bogotá. 1993. Pag. 153.

<sup>31</sup> CORREAL, Ibid. Pag. 180.

### **1.2.2. Desarrollo histórico de la participación comunitaria**

Esta práctica ha cumplido un papel muy importante en la humanización del hombre desde su aparición hasta nuestros días. En este transcurrir la de adquirir nuevas características y reglas de juego, pero siempre está el hombre presente.

Es importante anotar que " las relaciones del estado con la comunidad tienen un sentido vertical"<sup>32</sup> con la tutela de este en cualquier proceso participativo, inclusive así ocurrió con la Ley 11 de 1986, que ordenaba la participación comunitaria en el manejo de los asuntos locales que se ha limitado más allá, de sus propios frenos, por la reglamentación del decreto 34 46 (Noviembre 14) del mismo año que da más importancia al monto que la facturación del consumo de servicios. Lo mismo ocurrió en la administración de Belisario Betancourt, con la creación del CORPES, y con el acto legislativo N°1 de 1986, que permite que los alcaldes sean removidos por los Gobernadores configurándose de esta forma los "Basiliscos políticos sociales"<sup>33</sup>.

A pesar de la enorme crisis en que se desenvuelve el estado moderno, está lejos de dejar a un lado sus tentáculos, engendra nuevas garras con las cuales gracias a los adelantos de la ciencia, de la tecnología y el desarrollo de los medios de información "genera nuevos sistemas de control que hace imposible el que el ciudadano conserve su propia identidad"<sup>34</sup>. Osea que trata de cubrir individual y colectivamente todas las dimensiones de la existencia humana.

---

<sup>32</sup> REALES, UTRIA Adalberto. Modelos para elaborar ensayos, reseñas, informes y ponencias. 3ª Edición. Editorial Antillas. Pag. 51.

<sup>33</sup> FALS BORDA, Orlando. Conocimiento y poder popular. Bogotá. Siglo XXI. 1985. Pag. 40.

<sup>34</sup> RESTREPO, Antonio. La participación comunitaria y la transformación democrática del estado(conferencia).

Es por esto que la comunidad hoy debe tener un sentido autentico en su forma de pensar, existir, reclamar y ser creativa a la hora de concebir las soluciones de sus propios problemas. Ya que gran parte de ellos se asignan por no percatarse de su propio destino, de su quehacer olvidando que las relaciones dependen de ellos.

En consecuencia en los actuales momentos, el concepto de “participación comunitaria es entendido y asumido como la capacidad que tiene un grupo en un lugar determinado de ser protagonistas y constructores de su propia historia, alcanzando así el progreso anhelado”<sup>35</sup>.

Este señalamiento apunta a que son los miembros de la comunidad los que están llamados a dinamizar su desarrollo. Para esto se necesita una preparación, un conocimiento.

Por ello hoy, la participación comunitaria debe estimularse desde el hogar, pasando por la institución educativa hasta la comunidad de tal manera que se de un proceso de sensibilización en el que el manejo de teoría y práctica que orienta la escuela tenga asidero en las prácticas que se llevan a cabo en el seno de la familia y de la comunidad en general.

A partir de la Constitución de 1991, se dio un vuelco total a todos los procesos, incluyendo a los de participación de la comunidad.

La Ley 152 de 1954, Art. 3 inciso 3. Ley orgánica del Plan de Desarrollo Nacional y Territorial, plantea que en la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal, le corresponde participar a los Supervisores en la elaboración del diagnóstico del sector educativo para ser involucrado

---

<sup>35</sup> Alcaldía Municipal. la Participación Comunitaria. Documento. Sabanalarga. 1994. Pág. 3.

en el plan de desarrollo. De su ajuste a la realidad depende la inversión para este sector.

La Ley 115 de 1994, Art. 6, Inciso 1 y 2. En lo pertinente a la participación comunitaria hace un aporte a la democracia participativa desde el interior de la institución educativa; pero con repercusión hacia la comunidad en general; por un lado al reconocer a los padres de familia como integrantes de la comunidad educativa, con voz y voto y por el otro lado los educandos que forman parte de esa comunidad y serán los futuros ciudadanos representantes de la misma.

### **1.2.3. Desarrollo Histórico del Liderazgo**

Desde la antigüedad clásica se observa un notable interés de los pensadores por analizar las relaciones sociales. Monumentos de esta labor científica y filosofía son: la república de Platón y la política de Aristóteles, ambas obras escritas hace más de 2000 años y estudiadas en las escuelas superiores de la antigüedad de la edad media y también en la era moderna.

Aunque muchos siglos se alimentaron de estas fuentes el absolutismo imperial y universal de roma, de los Cesares y Papas no alimentaban cuestionamientos sobre el poder porque éste era sagrado y no se daban las condiciones para investigar sobre el tema de liderazgo.

Sólo 100 años después de la revolución francesa, a fines del siglo XIX, pudo existir el clima propicio para emprender la tarea.

Curiosamente dicho estudio no tomó como objetivo ninguna de las tres instituciones tradicionales de poder : Nobleza, iglesia y ejercito, tal vez

por que aún no se desembarazaba por completo de las concepciones sacrales tradicionales, y conservaba rescoldos del tabú.

Fue una cuarta institución la que se presto al estudio del liderazgo: La empresa: La empresa en cuanto más profana y laica; allí la relación de poder no nacía si el individuo no la aceptaba con libertad. Y fue E.U.A., un país moderno y liberal, la cuna del liderazgo. Han existido muchas teorías sobre el liderazgo pero las que más impactaron son las de Taylor, Elton Mayo y otros.

**Frederick Taylor:** "Al dirigente le corresponde satisfacer las necesidades de la organización y no la de los individuos"<sup>36</sup>. Esto quiere decir que el ser humano no se tenia en cuenta era un simple instrumento que debe adaptarse a la empresa y rendir al máximo pues el principal compromiso del dirigente es alcanzar las metas de la organización.

**Elton Mayo:** Sus estudios sobre el personal de Western Electric de Hawthorne (1927 - 1938) demostraron la importancia de los factores Psicológicos y sociales y la consecuente necesidad de los directivos se ocupen de los problemas humanos. La función del dirigente es facilitar el trabajo de sus subalternos y crearle oportunidades de crecimiento y desarrollo personal. Esta postura se conoce coma la "Escuela de las Relaciones Humanas".

Es de resaltar que ninguna de estas teorías ofrecieron un profundo análisis - una autonomía - de la relación de liderazgo. Por eso, aunque durante un tiempo tuvieron mucho crédito, ahora se ve que no fueron la última palabra.

---

<sup>36</sup> RODRIGUEZ, ESTRADA Mauro. Liderazgo: Desarrollo de Habilidades Directivas. Manual Moderno. Segunda Edición. Editorial. El Mundo Moderno S.A. de C.V. México D.F. Pag. 36 - 39.

Posteriormente un grupo de 6 norteamericanos hicieron investigaciones sobre el líder - seguidor y en el año 1945 cuando concluyó la Segunda Guerra Mundial un grupo de estudiosos de la Universidad Estatal de Ohio propusieron adentrarse en esta cuestión: ¿Qué es lo que hace que el líder sea efectivo? no deseaban corazonadas, ni estudios de escritorio, si no investigaciones de campo.

Los investigadores estudiaron en Instituciones de diversos países y encontraron que se encontraban líderes eficientes en varios aspectos, tomando como punto de partida las investigaciones realizadas por Blake y Mouton.

- **Líder A:** Deficientes en las tareas y las relaciones.
- **Líder B:** Eficiente en las tareas y deficiente en la relaciones.
- **Líder C:** Eficiente en las relaciones y deficiente en las tareas.
- **Líder D:** El mediocre.
- **Líder E:** Eficiente en las tareas y en las relaciones.

Entonces el liderazgo no pudo explicarse en relación con 2 variables: la tarea y las relaciones, sino de 3 ó más; la tercera sería las capacidades y actitudes de los seguidores pues estos son muy importantes en cualquier situación de liderazgo porque con sus reacciones determinan, en realidad, el poder que el líder tiene sobre ellos.

Estas investigaciones dieron pie para nuevas teorías del liderazgo entre éstas la del liderazgo situacional



Esta teoría clasifica todas las formas posibles de liderazgo en cuatro estilos:

- Ordenar.
- Persuadir.
- Participar.
- Delegar.

El liderazgo hoy sigue siendo un tema muy controvertido en cursos, conferencias y otros, debido a la gran importancia que tiene, pues, es la clave del éxito para que una empresa sea productiva y pueda sobrevivir en este mundo de cambios vertiginosos, en una sociedad moderna que se vuelve cada día más competitiva y las empresas luchan por lograr eficiencia en sus equipos de trabajo.

Uno de los más exitosos magnates de los negocios, John D. Rockefeller, llegó a decir: "Yo jugaría más por alguien que supiera manejar a la gente que por cualquiera otra actividad bajo el sol"<sup>37</sup>. Esto demuestra la gran importancia que tiene el saber elegir a la gente, moverlas y hacer que éstas se sientan satisfechas. ¿Quién hace esto? , Un verdadero líder pues éste tiene el don de hacer que las personas lo sigan y lograr el desarrollo de su empresa y de sus miembros.

De ahí que las instituciones educativas necesitan adoptar un liderazgo dinámico y efectivo para que se generen procesos de participación comunitaria que conlleven a la integración de todos sus estamentos y a su mejoramiento continuo.

### **1.3. FUNDAMENTOS JURIDICOS**

#### **1.3.1. La Supervisión Educativa**

---

<sup>37</sup> C.F.Hersey P. y Blanchard K: Estilo Eficaz de Dirigir. IDH. México. 1981. Pag.30

Los actos legislativos que en materia de supervisión educativa se han realizado en el país datan desde el siglo XIX. Y es así como la ley 2 de 1970 otorga al poder ejecutivo organizar la institución pública en tres ramas: La enseñanza, la inspección y la administración. Su importancia radica en la creación por primera vez de la triple Inspección: Local, Departamental y Nacional.

La Constitución de 1986, establece en su preámbulo y en el Art. 39, que Colombia es un país de derecho y que los ciudadanos deben cumplir las funciones de subordinación que marca la norma. En su Art.41 establece como máximo organismo de Supervisión a el Estado.

En el año 1903 se sanciona la Ley 39, en ella se fijan los criterios de inspección provisional y la inspección local.

El decreto 491 de 1904 en sus Artículos 5 y 6 reglamentarios de la Ley 39 de 1903 fijan los criterios de inspección local a través de una junta conformada por el cura párroco, el presidente del consejo municipal, el alcalde y un vecino notable designado por el inspector municipal, cuyas funciones son las de velar, juzgar y suspender a los maestros que obstaculicen la buena marcha de la institución pública.

Mediante el decreto 620 de 1936 se organizó la inspección como una unidad con atribuciones claramente definidas. Se fijan los objetivos y funciones de los inspectores nacionales quienes podían ser intermediarios entre el ministerio y las direcciones de educación.

En 1938, el decreto 1964 del mes de noviembre, en su Artículos 1 y 2, reglamenta la Inspección de la Educación Primaria Nacional.

Según el decreto 642, se unifican las prescripciones sobre inspección de vigilancia educativa para todos los niveles de enseñanza. Estipula la Inspección por comisiones y el estado adopta otra concepción de supervisión considerándola un instrumento de enlace entre el estado y el pueblo a través de la escuela y expresa que el adelanto de la educación depende de la eficiencia de la inspección.

El decreto 0208 de 1957 crea el instituto de formación de supervisores escolares, el cual es importante por que busca la cualificación de los inspectores nacionales y departamentales y perfeccionamiento permanente.

El estatuto docente; decreto 2277 de 1977 en sus Artículos 32 al 34, asigna al supervisor el carácter de directivo docente.

El decreto 610 de 1980, en los Artículos 1 y 2 establece requisitos para ser supervisor o inspector de educación.

En el año 1982 con el surgimiento del decreto 181 de 1982, se establecen los lineamientos para la implantación del mapa educativo asignándole al director de núcleo funciones administrativas y a la función inspectora la asesoría técnico - pedagógica.

La Ley 29 de 1989 propició un proceso de descentralización de la acción educativa.

En el decreto 1246 de 1990, se adopta el sistema de nuclearización para la administración de la educación. En su Art. 20, dice que la autoridad educativa regional reglamentará los distritos educativos y la Supervisión con base en las necesidades de orientación, asesoría y seguimiento administrativo.

En la Constitución Política, de 1991 el Art. 67, habla de la suprema inspección y vigilancia de la educación, pero se dice además que la educación es un servicio público o función social con responsabilidad compartida entre estado, familia y sociedad.

En la Ley 115 de 1994, en los Artículos 168 a 172, se organiza la suprema inspección y vigilancia, asignándole estas funciones en primera instancia al Presidente de la República; quien podía delegar en el ministerio de educación nacional, gobernadores y alcaldes. Estos a su vez podrán delegar estas funciones en la secretarías de educación municipal o en los directores de núcleo.

Existirá un cuerpo técnico de supervisores en los niveles nacionales, departamentales, distritales con funciones curriculares y pedagógicas. Los supervisores tendrán carácter docente y no podrán ejercer simultáneamente cargos directivos.

El decreto reglamentario 0907 de Mayo 23 de 1996, regula el ejercicio de la suprema inspección y vigilancia del servicio público educativo. Su objetivo es velar por el cumplimiento de los mandatos institucionales sobre la educación.

Brindar asesoría pedagógica y administrativa para el mejoramiento de las instituciones. En los Artículos 7,8 y 9 se asignan las funciones para ejercer la competencia nacional, departamental, distrital y municipal.

"La Constitución Colombiana y la Ley General de la educación, constituyen los dispositivos que ponen en funcionamiento una nueva

perspectiva para la institución educativa y los procesos de participación de la comunidad en su construcción"<sup>38</sup>.

La dinámica social, política y económica del país da un vuelco importante a partir de 1991 con la promulgación de la Constitución Política Colombiana. Su espíritu democrático abrió nuevos espacios y políticas y es precisamente esa apertura lo que permite explicar parte de la vida social actual de un país que busca su lugar en un nuevo esquema.

El espacio más amplio abierto por la nueva constitución es el estímulo a la nueva ciudadanía y, por consiguiente, al desarrollo democrático. La participación ciudadana ocupa un lugar central y se convierte en eje de la política social y del establecimiento jurídico. En este sentido se colocan en lugar de preeminencia no solo el compromiso con la formación de consciencia sobre los derechos individuales y mecanismos de petición y fiscalización, sino el espíritu de un país distinto capaz de recrearse y redefinirse a partir de la participación de los ciudadanos. Así que puede afirmarse que un nuevo y distinto ámbito para lo social recorre la nueva constitución.

Dos categorías básicas contribuyen a dar sentido a la nueva carta constitucional y a abrir caminos para las relaciones escuela - comunidad:

La descentralización y la democratización. En primera instancia se tiene que enfatizar en la participación comunitaria como instrumento y mecanismo fundamental para la democratización del país y para el logro de resultados más efectivos en materia de descentralización, si pretende obtener logros más efectivos superando la concepción

---

<sup>38</sup> PUBLICACIONES PARA MAESTROS: La Relación Escuela - Comunidad en el Horizonte de la Participación Comunitaria. Ministerio de Educación Nacional. Santafé de Bogotá.

limitada que ha imperado en el medio, para convertirla en un proyecto social de la nación donde se construye lo local y lo regional, para delinear un nuevo tipo de sociedad.

Así, una gestión descentralizada y participativa parece ser la fórmula de acercamiento entre la sociedad y el estado en un propósito común de desarrollo con democracia.

Por su parte la Ley General de la Educación, también se constituye en un nuevo escenario para lo educativo, en ella se responsabiliza de la educación a la sociedad, al estado y a la familia, se enfatiza la participación ciudadana y comunitaria, se promueve la construcción de comunidad educativa, se establecen los mecanismos para participar y se le otorgan a los ciudadanos el papel importante de vigilar la prestación del servicio y el cumplimiento de su función social.

Los mecanismos privilegiados para la participación democrática en la educación son: El gobierno escolar, el representante estudiantil, los proyectos educativos institucionales, los foros educativos y las juntas de educación.

### **1.3.2. La Participación en el Mejoramiento Continuo de la Educación**

El fortalecimiento de la participación como elemento más realizado de nuestra nacionalidad es una acción educativa que el administrador - supervisor debe concretar para colaborar en la solución de problemas de la comunidad y enfocarla hacia el progreso. La nueva constitución convoca a todos a la participación y crea espacios de vinculación a través de organizaciones.

La participación en las instituciones educativas tiene su verdadera aplicación con la promulgación de la Constitución de la República de Colombia del 4 de Julio de 1991; La Ley General de la Educación o Ley 115 del 8 de Febrero de 1994 y el Decreto reglamentario 1860 del 3 de Agosto de 1994, los cuales dan obligatoriedad a las Instituciones Educativas a diseñar y a poner en marcha el P.E.I. con todos sus componentes.

De acuerdo con el Artículo 68 de la Constitución Política de Colombia, la comunidad educativa participará en la dirección del establecimiento educativo; y estará formada por estudiantes, directivos docentes y administradores escolares, todos participarán en el diseño, ejecución y evaluación en el proyecto educativo institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo(Art. 6, Ley 115); y el Decreto 1860 del 3 de Agosto de 1994 en su Artículo 14 reglamenta el P.E.I. y el capítulo II del título VIII, el gobierno escolar que da las bases para dirigir las instituciones educativas, la organización y funciones de cada órgano del gobierno escolar.

Teniendo en cuenta todos estos artículos y decretos se proyecta la participación en las instituciones educativas, su función social es prevenir los problemas socialmente relevantes que se originen y que son el producto de varias causas: Administrativas, organizacionales, personales, etc., problemas que se hacen necesaria su prevención como parte de un proceso de educación integral que conduciría a un cambio de comportamiento y actitud de los miembros de una determinada comunidad, para reforzar las acciones dirigidas a reducir las probabilidades que estos problemas aparezcan o se extiendan; por esta razón se hace necesario, la comunicación, participación de los miembros de la institución y del entorno que se agrupen, se asocien

para trabajar en una actividad determinada en torno a las cuales investigan, practican y se proyectan, de esta manera se logra una participación más activa, motivante e innovadora de los estudiantes ante la solución de los problemas lo que conduce a generar la calidad de los procesos que se dan en la institución.

Este proceso requiere no sólo la participación sino también la innovación que en la institución puede generar para lograr la participación activa de la comunidad, la búsqueda de la calidad y en las teorías de las investigaciones pedagógicas actuales como lo dice: J. H. Escudero, citado por PASCUAL : "Hablar de innovación educativa significa referirse a proyectos socioeducativos en la dirección social ideológicamente legitimizados; es señalado que esa formación merece ser analizada a la luz de criterios de eficiencia, funcionabilidad, calidad, justicia y libertad; he llamado la atención sobre la innovación en tanto que potencialice en todo sistema educativo y como proceso en el que deben participar diversas instancias y sujetos en una adecuada red de roles y relaciones complementarias"<sup>39</sup>.

La innovación educativa es un proceso de definición, constancia y participación social, es decir, la innovación en educación ha de ser pensada bajo categoría social y se promete un proceso de deliberación social, de concertación y de planificación dirigido a considerar los contenidos y orientaciones de los procesos educativos en un momento histórico dado. El Supervisor educativo le corresponde desarrollar programas con enfoque de acción de grupos donde se dinamice y lideren los cambios e innovaciones a nivel institucional y de la comunidad en general, es a este nivel donde se puede hablar de mejoramiento continuo.

---

<sup>39</sup> PASCUAL, Roberto. La gestión Educativa Ante La Innovación y el Cambio. II Congreso Mundial Vasco. Editorial Marcea. Madrid. 1998. Pag. 16.



“Ser supervisor significa ser líder y el liderazgo se efectúa entre los humanos”<sup>40</sup>. Su ejercicio conduce a enfrentar una lucha interior con su yo, sus sentimientos y la institución.

### **1.3.3. La participación Comunitaria en el Mejoramiento Continuo**

El impulso de las llamadas políticas de participación comunitaria surgió en los países desarrollados en la década de los cincuenta como una respuesta a los problemas de vivienda urbana y deterioro de las condiciones físicas de amplias zonas urbanas y rurales. Estas políticas se concertaron en áreas de mayor necesidad para concientizar a la población de sus habilidades y recursos y prepararlos para la toma de decisiones locales que posibilitarán su mejoramiento permanente.

La teoría que sustentaba estas políticas era que la revitalización de las comunidades podría lograrse por medio de la participación de sus miembros, de tal manera que se aumentara así su autoestima. Con estas prácticas los países subdesarrollados avanzarán por la senda del desarrollo.

En Colombia las formas iniciales de participación se institucionalizaron mediante la Ley 19 de 1958 y dio origen a las juntas de acción comunal, las cuales tienen como función el control y vigilancia de determinados servicios públicos y en ocasiones la capacidad de intervención en los mismos.

---

<sup>40</sup> CORREAL, Neiyer. Op. Cit. Pag.: 4.

Se asentó en las cabeceras municipales cuando los cinturones de miseria que se generalizaron en las grandes ciudades de todos los países. A partir de la segunda mitad de la década de los ochenta y como marco de las reformas constitucionales empezó a construirse un nuevo concepto de participación comunitaria.

Es así como en la Ley 115 de 1994, Artículo 6, se establece la participación de la comunidad en todo lo relacionado con la dirección de la institución educativa, esto con el fin de que se de un mejoramiento continuo de los procesos institucionales.

La descentralización, como política y acción, abrió espacios que facilitan una verdadera participación ciudadana, redefinió derechos y deberes sociales para buscar, como un todo, un colombiano integral, capaz de reflexionar y proyectarse, para ello debe ser autónomo, democrata y pluralista.

Para alcanzar estas metas, la constitución explícita en varios de su artículos (Arts. 44,45,49 y 67) el derecho y el deber de todos los colombianos de desarrollar una personalidad completa en un ambiente sano, que propicie la vida, la salud, la educación y el progreso.

Dentro de este marco y en desarrollo de la Ley General de Educación, el sector educativo se ha propuesto convocar "la confluencia de todas las voluntades y esfuerzos de toda la nación alrededor del proyecto educativo más ambicioso de nuestra historia: La formación de seres humanos integrales, comprometidos socialmente en la construcción de un país en el que primen la convivencia y la tolerancia, seres humanos con capacidad de discrepar y argüir sin emplear la fuerza, seres humanos preparados para incorporar el saber científico y tecnológico

de la humanidad a favor de su propio desarrollo y del país" (Plan Decenal, Internacionalidades, MEN, 1996).

#### **1.4. FUNDAMENTOS SOCIOCULTURALES**

El Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, sección Nocturna, funciona en las instalaciones del Colegio de Bachillerato Masculino de Sabanalarga, ubicado al noreste del municipio del mismo nombre entre los barrios Santander, la feria y los Manguitos, posee un nivel siocultural bajo, los padres en su mayoría no poseen una educación básica y algunos son analfabetas. Por lo tanto no pueden colaborar a sus hijos en las labores académicas.

El Municipio de Sabanalarga caracterizado tradicionalmente por brindar educación a sus habitantes, últimamente se ha preocupado por la ampliación de la cobertura del servicio educativo, para ofrecerlo a una población que se incrementa cada vez más debido a las migraciones del interior del país y de otras zonas de la costa, además de la presencia de desplazados por la guerrilla y violencia generalizada que actualmente vive el país.

En consecuencia la comunidad educativa del colegio objeto de estudio es heterogénea porque si bien se encuentran estudiantes hijos de comerciantes, trabajadores oficiales domesticas que ya son madres, amas de casas, la mayoría de los estudiantes del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna pertenecen a un estrato social bajo.

Estos estudiantes cuando ingresan a la institución muestran una preparación insuficiente, no leen correctamente, muestran dificultades en la interpretación, no manejan las cuatro operaciones matemáticas fundamentales, tienen problemas en la redacción; todo esto es producto de ineficacia de la educación básica primaria recibida por un lado, y por otro el espíritu folklórico y despreocupado del Sabanalarguero.

Su lenguaje y costumbres son propios de la gente de la provincia y del campo, lo cual manifiestan en su forma de ser sencilla y espontánea. En general son gentes amantes de la música, alegres, cooperadores con sus vecinos. Entre las fiestas de su predilección está el carnaval, las fiestas patronales como San Antonio de Padua (13 de junio), la Virgen de las Mercedes (24 de Sept.) y las corralejas. También asisten a actos religiosos en fechas importantes de la Iglesia como la Semana Santa, la Inmaculada Concepción, la Virgen del Carmen, la velación de los difuntos.

En las actividades políticas el Sabanalarguero es muy apasionado, por este motivo es fácil presa de los gamonales del pueblo.

El deporte de su predilección es el fútbol con prácticas en la cancha de la Bola de Oro los Sábados donde practican también los docentes y alumnos de la Institución objeto de estudio.

El Colegio participa poco en las manifestaciones culturales de la localidad, pues esto no se fomenta desde el interior de la institución para que se proyecte en el entorno.

La costumbre de los miembros de la institución es dejar pasar, dejar hacer, irse siempre por el lado más fácil, generalizándose a las demás

instituciones de la localidad, esto trae como consecuencia que la prestación del servicio educativo no sea de calidad.

En el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, no existe una verdadera cultura de participación lo que justifica que allí se realice la presente investigación y se generen procesos de participación comunitaria, para lograr el mejoramiento continuo de la educación en esta Institución y sea líder en la población.

### **1.5. FUNDAMENTOS SOCIOECONOMICOS**

El nivel socio - económico de la comunidad del Colegio Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna y sus sectores aledaños es baja por lo tanto la población que asiste a el plantel educativo no posee los recursos económicos suficientes. La fuente de empleo no es estable y no gozan de seguridad social en su mayoría.

Los servicios públicos como el agua son de mala calidad, no apto para el consumo humano, el de transporte está mejor y unas de las cosas favorables a la institución son sus vías de acceso, se encuentran en buen estado y hacia este lugar fluyen todas las rutas de las busetas locales y las que viajan fuera de la población. No hay presencia de la autoridad y los servicios de salud son regulares.

Los miembros de las acciones comunales y los políticos lideran las tareas de gestión en la comunidad, estos han ido perdiendo credibilidad pues sus acciones no van al beneficio de la comunidad sino a intereses personales y partidistas.

Las familias se encuentran en crisis, los valores no son tenidos en cuenta, las parejas son inestables, las madres cabeza de familia que en su mayoría son alumnas del colegio, sus hijos quedan al cuidado de extraños, los estudiantes en su mayoría laboran todo el día o medio día.

### **1.6. FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES.**

El Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, se encuentra ubicado en el Barrio Santander, dentro del perímetro urbano, al nor - oriente del municipio de Sabanalarga.

El Municipio de Sabanalarga tiene una población aproximada de 80.000 habitantes, muestra un gran desarrollo comercial. Es considerada la segunda ciudad del departamento del Atlántico.

Es uno de los municipios que está a la vanguardia en el desarrollo educativo, cuenta con instituciones de educación oficial y privado en todos sus niveles, existe el proyecto de construcción de la sede de la Universidad del Atlántico en su jurisdicción; se destaca uno de los municipios a nivel regional con mayor capacidad de gestión, pues el alcalde actual le trajo para el municipio la suma de \$800.000.000 para invertir en educación aunque esto sólo se ha utilizado para planta física, olvidándose de la parte humana.

El plan de desarrollo económico y social de 1998 - 2000 de Sabanalarga apunta a resaltar la importancia de la región y crear condiciones para que los habitantes encuentren oportunidades y soluciones a las necesidades prioritarias, tales como empleo, salud, educación,

recreación, seguridad que contribuyan al mejoramiento en todos los campos.

Entre las políticas generales están:

- Planear la función pública con criterio de gerencia y capacidad empresarial que mantiene los sectores activos del desarrollo local.
- Propender por la eficacia del Estado buscando apoyo y recursos de la nación con entidades nacionales, la región y el departamento para impulsar los programas y proyectos que conduzcan hacia la solución de las necesidades comunitarias.
- Garantizar el equilibrio económico, social y territorial proyectando a Sabanalarga hacia el nuevo siglo.

En lo que a educación se refiere el plan de desarrollo de la población tiene como prioridad la educación, apunta hacia la calidad de las instituciones públicas y apoyan los proyectos educativos institucionales, la construcción, dotación y mantenimiento de los centros educativos públicos, es así como la población estudiantil tiene acceso a todos los niveles de educación básica, media, técnica.

La recreación también es prioridad en el plan de desarrollo se han construido parques, polideportivos; se orienta el adecuado manejo del tiempo libre contribuyendo al sano esparcimiento de los habitantes de la región.

En cuanto al Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, surge como una necesidad sentida pues había una gran población en edad extra escolar que por diversas circunstancias no había podido continuar sus estudios, entre estas la de trabajar durante

el día para poder subsistir. Fue por esto que un grupo de docentes se dio a la tarea de realizar una investigación a través de encuestas en los grados quinto de las instituciones de carácter oficial, y así determinar el número de estudiantes con esta necesidad.

Una vez analizado los resultados de las encuestas se obtuvo un total de 250 estudiantes, siendo este un número suficiente para abrir los grados: 6,7,8 y 9 de básica.

Luego de esta etapa de factibilidad, siguió el diseño de un proyecto, que fué presentado en un foro organizado por el ex - alcalde del municipio de Sabanalarga doctor Jesús Sarmiento Castaño, que administró el municipio en el periodo comprendido entre los años 95 y 97, quien lo apoyó, contribuyendo a que se llevará a cabo, creando el Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, por decreto municipal 0114 de septiembre 22 de 1995.

Esta nueva institución que abre las puertas del progreso al municipio, labora en las instalaciones del Colegio Bachillerato Masculino de Sabanalarga, utilizando sólo sus aulas más no los materiales ni tecnología de que dispone, pues aún no se ha dado un convenio para poder hacer esto.

La comunidad educativa la constituyen personas de los alrededores y de otros sectores alejados, las características más relevantes de esta comunidad son sus escasos recursos económicos, de familias de bajo nivel educativo, de ingreso percapita medio bajo, en su mayoría hijos de campesinos, pescadores, agricultores, jornaleros, y el 45% de los estudiantes trabaja en el día.



La planta física es muy bonita, pero solo se puede utilizar 12 aulas pues no es permitido el acceso a otras dependencias, por lo que aquí funciona la jornada matutina del Colegio Masculino.

La comunidad está ubicada en el estrato 2, los servicios públicos son regulares y los centros de atención de la salud tienen mucha demanda lo que hace que la prestación de su servicio no sea la mejor, en los sectores aledaños impera la inseguridad pues no existe un CAI para solucionar esto. Hay un gran número de personas que no pueden ingresar a la Institución pues tienen una situación económica precaria.

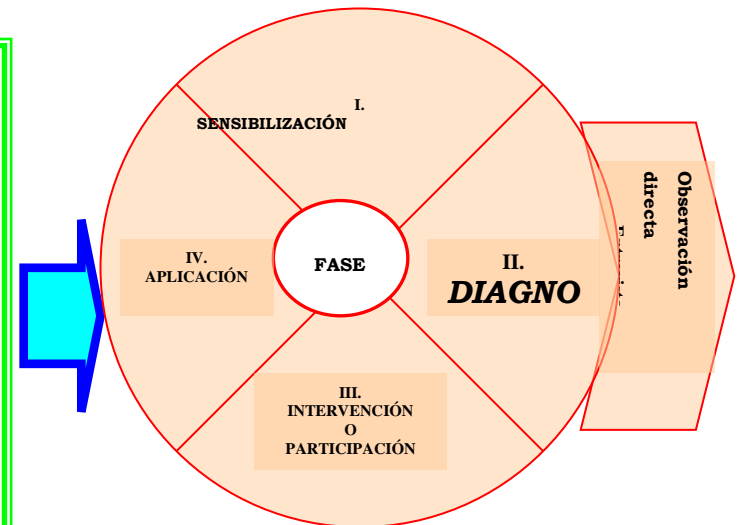
**D  
I  
S  
E  
Ñ  
O  
  
M  
E  
T  
O  
D  
O  
L  
O  
G  
I  
C  
O**

**PARADIGMA: CRITICO – SOCIAL**

- Analiza el fenómeno objeto de estudio, sus efectos, y transformaciones y el origen del estudio.
- Investigador e investigado se hacen parte activa del problema.
- Entre sujeto – objeto se da una relación horizontal reflexiva y permanente.

**METODO: I.A.P.**

- Corriente metodológica interpretativa y critica.
- Comparte fundamentos epistemológicos, metodológicos y estrategias con el paradigma socio – critico.
- La población objeto de estudio se convierte en sujeto activo.
- Interpreta la realidad para transformarla.





## **2. DISEÑO METODOLÓGICO.**

### **2.1. PARADIGMA**

El problema que se plantea en la presente investigación exige un persistente conocer al mundo en que vivimos y sus relaciones. Por lo menos se necesita una información previa; aunque no se conozca con precisión las causas y fenómenos que están produciendo el problema para poderlo abordar como objeto de estudio y de investigación.

Esos mismos conocimientos que nos llegan del objeto en cuestión; permiten que el investigador diseñe un marco metodológico y epistemológico (paradigma) que guarde relación estrecha con el problema a conocer.

Es por esto que la presente investigación corresponde al tipo cualitativo enmarcado en el PARADIGMA CRITICO SOCIAL, ésta analiza el fenómeno objeto de estudio, sus efectos, transformaciones y el origen del estudio que ha sido realizado. El investigador como el investigado se hacen parte activa del problema.

"Entre el sujeto - objeto se establece un tipo de relación horizontal reflexiva y permanente"<sup>41</sup>. A partir de esta relación se genera la crítica, la emancipación, la reflexión, la autonomía y la transformación de la realidad.

Al apoyarse en este paradigma se genera en la comunidad educativa procesos de desarrollo y transformación de las estructuras de las relaciones sociales; impulsando formas emancipatorias que generen conocimiento a partir de la praxis social, promoviendo la autoreflexión,

---

<sup>41</sup> DISEÑO METODOLÓGICO: paradigmas de investigación documento maestría en administración y supervisión educativa, 1998.

la crítica de la práctica, la autonomía, la participación con la perspectiva de modificar la realidad social e institucional.

Por eso, en esta investigación se involucra a los estudiantes, padres de familia, docentes, directivo docentes y a la comunidad. A cada uno de estos estamentos se les aplicó los instrumentos de recolección de la información seleccionados y pertinentes con el tipo de investigación.

Al momento de recopilar la información es necesario la recolección y contraste de la información obtenida, la sistematización preliminar, la descripción, la interpretación, construcción y realización teórica. Se parte de una serie de preguntas, se establecen estrategias y por último se remiten a la comunidad donde se realizó la investigación.

## **2.2. MÉTODO**

Se empleo la "investigación acción participación que es una corriente metodológica interpretativa y crítica que comparte fundamentos epistemológicos, metodológicos y estratégicos con el paradigma. Sociocrítico"<sup>42</sup>.

Esto significa que habrá una mayor aproximación a la realidad, la población objeto de estudio se convierte en sujeto activo en la investigación y analiza e interpreta los resultados obtenidos a través de los instrumentos en la búsqueda de solución a los problemas planteados.

---

<sup>42</sup> ARNAL, Justo del Delio. LATORRE, Antonio. La Investigación Educativa. Barcelona. Editorial Labor. 1992. Pág. 258.

Su finalidad es interpretar la realidad para transformarla, además contribuye a desarrollar la capacidad analítica y programática de las personas y de los grupos sociales, con esto se da la posibilidad de que la comunidad oriente su propia historia.

En la I.A.P. se da la solución a la problemática de:

- Cambio y transformación de la realidad.
- Participación e interacción espontánea.

Para posibilitar la aplicación de la I.A.P: se desarrollaron cuatro momentos.

***Primer momento: Sensibilización***, se dio a conocer a la comunidad educativa el proyecto de investigación, a través de una jornada pedagógica, realizada en el aula máxima del Colegio Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, en el mes de Mayo de 1999, allí se explicaron las estrategias planteadas en el desarrollo de sus estudios, sobre la necesidad de liderar los procesos de participación comunitaria para generar un mejoramiento continuo de los procesos educativos que se imparten en el plantel, luego se eligió un grupo coinvestigador para que colabore a través del proceso de investigación.

***Segundo momento: Diagnóstico***, para el presente trabajo de investigación, se realizaron observaciones directas recopiladas en el diario de campo, entrevistas, y conversatorio con cada uno de los estamentos de la comunidad educativa del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, se elaboró un diagnóstico el cual arroja una escasa participación y un bajo mejoramiento continuo (constatar en la recolección de la información).

**Tercer momento: Intervención o Participación,** Devolución de información luego de analizar e interpretar la información redactada a través de la observación directa, entrevista conversatorio se presento a la comunidad educativa para corroborar los resultados arrojados y se dió la convalidación por parte de la misma.

Para llevar a cabo lo anterior, eligió a hacer un foro con toda la comunidad educativa.

“Foro significa sitios donde se trata los asuntos de todos y se toman decisiones para dar solución a los mismos”.<sup>43</sup> es por esto que se tuvo en cuenta esta técnica grupal, pues se ajusta a lo que se necesita en la presente fase.

## **FORO**

**TEMA :** Informar a la comunidad cuales fueron los resultados que arrojaron los instrumentos aplicados a toda la comunidad educativa y aportar alternativas de solución a la problemática existente.

**LUGAR :** Aula máxima de la institución.

**FECHA :** 19 de Agosto de 1.999

**HORA :** 7 a 9 P. M.

**DIRIGEN:** Investigador, grupo coinvestigador, grupo de apoyo (capacitadores)

**PARTICIPANTES :** Comunidad del colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección nocturna.

**CONTENIDO :** Se dió inicio al foro con la intervención del grupo de apoyo que explico aspectos básicos relacionados con la participación, el mejoramiento continuo, los procesos administrativos, y liderazgo para que a la hora de intervenir no tengan dudas los participantes.

---

<sup>43</sup> PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. Pag. 120.

La investigadora explicó a través de carteles como fué el proceso de recolección de la información y su posterior análisis, en seguida se entregaron copias de los resultados para que fueran leídos y se dió un espacio de diez minutos para esto.

Una vez terminada la lectura se dieron las intervenciones así:

- Presidenta del Comité Estudiantil, considera que los resultados de esta investigación que se ha venido haciendo corresponden a la realidad que pues los aspectos que están fallando son la participación y el mejoramiento continuó no está dando, además la comunicación no es lo mejor pues no nos enteramos de las cosas que pasan. Los estudiantes siempre manifiestan descontento por la forma como los profesores dan las clases pues no opinan ya que no se les da la oportunidad.

**SUGERENCIAS :** Se deben dar clases participativa, dar la oportunidad de intervenir en los asuntos de la institución, hacer eventos recreativos.

- Representante de los docentes, unos de los problemas más relevantes de la institución es que existen un nivel muy bajo de participación y liderazgo que impide que se de el mejoramiento, debemos concientizarnos y buscar la forma que estas debilidades se conviertan en fortalezas, otro aspecto que está fallado es la forma como dirige el rector la institución si esto se mejora se pudiera dar un cambio.

**SUGERENCIAS :** Abrir aspectos de participación democrático, a través de la dinamización del gobierno escolar, debe dar un nuevo estilo de dirección, capacitación a la comunidad en general para cualificarla.



- Representantes de los padres de familia, dijo estar de acuerdo con el informe de los resultados y considera que los padres están totalmente desvinculados del colegio, no se les tiene en cuenta para ninguna actividad, sólo se les llama cuando los hijos tiene algún tipo de problemas, no se da capacitación para poder ayudar a lo hijos.

**SUGERENCIAS :** Que haya más comunicación e integración de todos los miembros de la comunidad educativa, necesitamos que nos preparen para desempeñar un oficio que nos ayude tener ingresos puede ser una microempresa en corte y confección teniendo en cuenta que es uno de los énfasis del colegio.

- Directivo docente, la verdad es que la administración ha fallado pues en la institución no se abren los espacios en donde puedan integrarse y participar docentes y estudiantes de tal forma que intervengan en la toma de decisiones, en cuanto a los docentes es cierto que coartan la participación de los alumnos por su forma de dar las clases.

**SUGERENCIAS :** Que la comunidad participe y se integre a través de jornadas pedagógicas, capacitación, actividades de tipo cultural y social, se necesita proyección.

Siendo las 9 P. M. se dió por terminado este foro.

**RETROALIMENTACIÓN.** El foro realizado el día 19 de Agosto es un momento en el que hubo un intercambio de opiniones, sugerencias enriquecedoras para toda la comunidad educativa de la institución, en donde se analizaron profesionalmente todos aquellos aspectos que se constituyen en grandes debilidades que amenazan el desarrollo de esta organización.

Lo más importante es que todos unidos están dispuestos a colaborar poniendo todo de su parte superar las situaciones problemáticas más relevantes:

- ☐ No se abren espacios de participación a la comunidad educativa.
- ☐ Hay un bajo mejoramiento continuo.
- ☐ No se le ve la funcionalidad al gobierno escolar.
- ☐ Las clases coartan la participación de los alumnos.
- ☐ El estilo de dirección no es el mejor.
- ☐ La comunicación no es la mejor.
- ☐ No hay integración de la comunidad.
- ☐ No se capacita a la comunidad.

Las sugerencias que dan los miembros de la comunidad para resolver los anteriores aspectos son:

- ☐ Abrir espacios de participación de la comunidad.
- ☐ Funcionalidad del gobierno escolar.
- ☐ Capacitación e integración de toda la comunidad educativa.
- ☐ Mejorar la comunicación y el trabajo en equipo.

□ Creación de una Microempresa que mejore las condiciones de vida de la comunidad.

Todos estos aspectos antes mencionados se convierten en los lineamientos que orientan el diseño de la propuesta y su respectivo plan de acción para dar solución a la problemática que afecta esta comunidad educativa.

**Cuarto momento: Aplicación y Seguimiento**, después de la intervención y gracias a las conclusiones y recomendaciones del foro con toda la comunidad, se construyó la propuesta y se socializó ante la comunidad educativa, para darle paso a la aplicación y seguimiento.

### **2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población de esta investigación la constituye la comunidad educativa del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturno, representada en los padres de familia, docentes, directivos – docentes, personal administrativo y los estudiantes de 6° a 11°. De éste universo se tomo la muestra teniendo en cuenta los informantes claves y la representatividad de cada uno de los estamentos. De los directivos se tomo 2 personas, de los docentes 15 personas, de los estudiantes 2 por cada curso, de los padres de familia se tomaron 10 personas por cada curso; dando esto un total de: Dos directivos, 15 docentes, 24 estudiantes, 24 padres de familia, un supervisor, un jefe de núcleo.

La muestra implicada en el proceso de investigación se eligió **intencionalmente**.

Para avanzar en el conocimiento de la realidad y ampliar la información de acuerdo a las categorías, se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de los datos o de la información.

#### **2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

En el desarrollo de la práctica investigativa, y de acuerdo al paradigma cualitativo se emplearan las siguientes técnicas: La observación directa, entrevista y conversatorio.

La entrevista se aplicó a directivos docentes, estudiantes, padres de familia, supervisores y jefes de núcleo; la observación directa a toda la comunidad educativa, conversatorio con toda la comunidad educativa.

□ **La observación directa:** es una estrategia para conocer el objeto de estudio desde dentro. Puede definirse en dos sentidos: como "registro de las acciones perceptibles en el contexto natural" o bien como "la descripción de una cultura desde el punto de vista de sus participantes". En la primera se pretende describir los componentes de la situación estudiada encaminados a formar tipologías; la segunda más allá de la descripción se busca descubrir el sentido, la dinámica; y los procesos de los actores y de los acontecimientos. El investigador lleva un diario de campo anota los aspectos, detalles y el desarrollo de la vida cotidiana. Se hará mención de las reflexiones personales y su vivencia de la situación: percepción, expectativas, temores, satisfacciones, vacilaciones, relaciones con los sujetos, sentimientos, valores.

- **La entrevista:** Es un instrumento de la investigación cualitativa que busca, luego de la observación, comprender la interrelación de los sujetos en un contexto social determinado. Es más que un cuestionario o encuesta social, una serie de conversación entre el entrevistador y el entrevistado; es un procedimiento de conversación libre del sujeto con el investigador con el fin de recoger datos personales relacionados con los objetivos de la investigación.

Los elementos que fundamentan una entrevista son: acercamiento entre entrevistado y el entrevistador: crear ambiente de amistad y confianza. Informar sobre el propósito de la entrevista explicando:

- El proyecto
- Las preguntas
- Tomar notas
- Grabar

- **Conversatorio:** Es una técnica de investigación cualitativa para recolectar información, consiste en buscar personas versadas en un tema en especial; en este caso la participación, el mejoramiento continuo, lo dan a conocer a la comunidad educativa, posteriormente se presentó un intercambio de opiniones entre quien dirige y el auditorio. A partir de aquí la comunidad educativa comienza a reflexionar sobre los problemas más relevantes con la categoría antes mencionadas y a proponer posibles soluciones.





### 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. CATEGORIAS Y ASPECTOS A INVESTIGAR

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	ASPECTOS A INVESTIGAR
<b>PARTICIPACIÓN COMUNITARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● P.E.I.</li> <li>● Gobierno Escolar</li> <li>● Democracia</li> <li>● Integración</li> <li>● Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿ El P.E.I. de la Institución es el producto de la concertación de los estamentos de una comunidad educativa ?.</li> <li>● ¿Existen comités de trabajo para la elaboración de proyectos, programas y planes institucionales ?.</li> <li>● ¿El colegio realizara actividad que integren a la comunidad ?.</li> <li>● ¿Como son los procesos de comunicación en los diferentes estamentos de la comunidad educativa ?.</li> <li>● ¿Se propician espacios de participación democrática a los diferentes estamentos de la comunidad educativa para la toma de decisiones institucionales ?</li> <li>● ¿Las opiniones y sugerencias de los padres de familia son tenidas en cuenta para elaborar las políticas, planes y programas del colegio ?.</li> <li>● ¿Se desarrollan actualmente programas con la comunidad educativa ?.</li> </ul>
<b>MEJORAMIENTO CONTINUO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacitación a docentes.</li> <li>● Dotación de textos</li> <li>● Ayudas educativas</li> <li>● Recursos : * Humanos * Financieros</li> <li>● Recursos humano apto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿La dirección programa actividades para capacitar y actualizar a sus docentes ?.</li> <li>● ¿Cuenta la institución con suficiente material didáctico y mobiliario ?.</li> <li>● ¿Cuenta la institución con suficiente recursos humanos ?</li> <li>● ¿Tiene el colegio ayudas educativas de tecnología y avanzada ?.</li> <li>● ¿Se cuenta en la institución con suficiente recursos financieros’</li> </ul>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estilo de dirección o liderazgo</li> <li>● Participación</li> <li>● Gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿El plantel tiene planteamiento institucional ?.</li> <li>● ¿La comunidad educativa conoce al P .E. I. ?.</li> <li>● ¿Participa la comunidad educativa en el diseño del proyecto educativo institucional ?.</li> <li>● ¿Existen planes de trabajo para el logro de estas metas ?.</li> <li>● ¿Están, comprometidos los estudiantes, padres de familia y demás estudiantes en logro de estas metas ?.</li> <li>● ¿Qué planes existen actualmente para desarrollar con la comunidad ?.</li> <li>● ¿Existen proyectos de gestión para la obtención de recursos financieros y materiales para que se mejore la institución</li> </ul>





### 3.2. RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA

ESTAMENTOS CATEGORÍAS	DIRECTIVOS	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	SINTESIS OBSERVACIÓN DIRECTA
PARTICIPACION COMUNITARIA	<p>Los Supervisores externo e internos adscrito a la institución no están comprometidos con los procesos educativos que ahí se imparten, no lideran estrategias de participación de la comunidad, su trabajo se limita simplemente a revisar el Proyecto Educativo Institucional. Este año el colegio ha sido visitado para revisión una sola vez mientras que los demás de la población si han sido revisados hasta más de tres veces.</p> <p>Con respecto a lo anterior los Directivos de la institución muestran indiferentes.</p> <p>El estilo de dirección que impera es el tradicional y aunque en la toma de decisiones se da la participación a todos al final la que quede es la decisión que tome el rector.</p> <p>No se abren espacios de participación, se hacen pocas jornadas pedagógicas, el rector dice que eso quita tiempo para las clases, pues el tiempo es muy limitado.</p> <p>Los canales de comunicación son deficientes y los comunicados escritos no se dan; no se socializa la información que envían la Secretaría de Educación Municipal y Departamental.</p> <p>Existe el Consejo Directivo pero su actuación no es la mejor, no participan como lo estipula la Ley 115 de 1994.</p> <p>Los Padres de Familia están totalmente deslindados de la Institución y sus opiniones cuando pueden darlas no se tienen en cuenta.</p>	<p>No hay espacios en donde puedan integrarse e intercambiar ideas, solo algunas jornadas pedagógicas, se les ve apáticos, se marginan, hay subgrupos, no existe un verdadero equipo de trabajo, se presentan rumores de pasillo que afectan el clima y se percibe un ambiente tenso. En el momento de impartir sus clases hablan hasta terminar sin dar participación a los estudiantes, haciendo clases monótonas. No utilizan técnicas innovadoras y activas que motiven.</p> <p>A la hora de hacer las diferentes reuniones necesarias permanecen callados e indiferentes, solo cuatro personas hablan y sugieren siempre, siendo objeto de crítica por parte de los que no participan.</p> <p>No existe sentido de pertenencia hacia el colegio, dándose una total indiferencia hacia todos los procesos.</p> <p>Como los canales de comunicación no son efectivos, ellos aprovechan para disculparse cuando no planean una actividad que les corresponde diciendo que la información no les llegó y como no existe un documento escrito que así lo corrobore, las cosas quedan de ese tamaño.</p>	<p>Los estudiantes no participan en la toma de decisiones Institucionales, pues no se les abre espacio para esto, además ellos se muestran muy pasivos.</p> <p>Existe un consejo estudiantil que no se hace ver, aunque su presidenta es muy activa y tiene capacidades de líder, ella sola no puede hacerlo todo.</p> <p>Existe un comité social dirigido por una alumna muy activa y líder, pero se le ha cuarteado su acción por parte del tutor pues dice que ella abusa como presidenta del comité, cosa que la ha desmotivado y se ha apocado. Participan muy poco en las clases, no se les da oportunidad, por el estilo que utilizan los docentes al impartir las clases.</p> <p>La información no llega a los alumnos sino a través de rumores aunque algunas veces se reúnen en el patio para explicarles aspectos relaciona dos con la Institución; sobretodo cuando se han presentado los paros educativos</p>	<p>La participación de los padres es totalmente nula, solo participa el que pertenece al Consejo Directivo y de vez en cuando. No se abren los espacios de participación a este estamento de tal forma que están desligados del colegio. Asisten solamente dos veces al año a recibir el informe académico.</p> <p>No reciben como ilaciones de ninguna especie de parte del colegio, el rector siempre manifiesta que no hay plata para esto.</p>	<p>Los Supervisores externo e internos adscrito a la institución no están comprometidos con los procesos educativos que ahí se imparten, no lideran estrategias de participación de la comunidad, su trabajo se limita simplemente a revisar el Proyecto Educativo Institucional. Este año el colegio ha sido visitado para revisión una sola vez mientras que los demás de la población si han sido revisados hasta más de tres veces.</p> <p>Los canales de comunicación, no existen espacios de participación.</p> <p>El Consejo Directivo pasa desapercibido.</p> <p>La metodología utilizada por los docentes no es activa, pues no se les permite la participación en las clases a los alumnos, no usan técnicas innovadoras.</p> <p>Los docentes a la hora de las reuniones no dan sugerencias sólo son unos cuantos los que lo hacen, no tienen sentido de pertenencia, de tal forma que no existe un verdadero equipo de trabajo y se generan rumores de pasillo.</p> <p>En cuanto a los estudiantes no participan en las clases ni en ningún otro evento, aunque existe un Consejo estudiantil y un Comité social le falta entusiasmo y participar más en los eventos que se llevan a cabo.</p> <p>Por otro lado los padres de familia están aislados de la Institución, asisten dos veces al año para recibir el informe, no reciben comunicaciones de ninguna especie; por parte de la Dirección del Colegio.</p>

ESTAMENTOS CATEGORÍAS	DIRECTIVOS	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	SINTESIS OBSERVACION DIRECTA
MEJORAMIENTO CONTINUO	Los supervisores no lideran espacios pedagógicos ni cursos de capacitación que mejoren la problemática que se vive en el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna.	Todos los docentes son licenciados, un especialista, dos estudiantes de maestrías.	La educación que se imparte no es activa, los estudiantes permanecen apáticos, desmotivados, aceptan todo como se lo den, no cuestionan ni critican, aunque no les guste la metodología que se lleva, ellos acuden	Los Padres de Familia son personas que en su mayoría solo cursaron algunos o ningún año en la básica primaria su preparación es muy escasa, de tal forma que no pueden ayudar a sus hijos en las tareas o darles algún tipo de orientación.	La supervisión no lidera espacios pedagógicos con los miembros de la Institución tampoco lo hacen los directivos del plantel, el Rector no gestiona cursos de capacitación docente pero si concede permiso para el que quiera capacitarse En lo que a logística se refiere el mobiliario para alumnos es suficiente aunque no en buen estado y los docentes no cuentan con escritorios y los coordinadores atienden en los pasillos pues no cuentan con oficinas ni mobiliario, lo mismo le ocurre a consejería escolar atiende en los pasillos usando sillas de los alumnos.
	Los Directivos no organizan jornadas pedagógicas, ni se preocupan por gestionar cursos de capacitación para los docentes, el Rector dice que el da permisos al que quiera hacer cursos o post-grados.	A pesar de esto su desempeño no es acorde con su preparación, utilizan en las clases una metodología enmarcada en el paradigma tradicional de tal forma que éstas son pasivas y monótonas, son indiferentes a las consecuencias que esta actitud negativa pueda tener en la Institución.	A la consejería para expresar su inconformismo pues no se atreven a decirlo a los docentes, pues éstos muestran una actitud que no invita al diálogo. La consejería sugiere a los docentes un cambio de metodología pero ellos no se interesan en esto.	Ellos no saben a ciencia cierta si sus hijos están bien o mal en el proceso educativo, por tanto no pueden intervenir y cuestionar.	No existe material didáctico ni se puede usar los del Colegio que está en el día pues no hay convenios.
	En la parte logística, el mobiliario para alumnos es suficiente, aunque no está en buen estado.	Además que no cuentan con materiales, ayudas educativas, ellos no diseñan talleres, exposiciones, construcciones escritas para subsanar en parte lo que sucede.	Los alumnos presentan deficiencias en aspectos fundamentales tales	Observando las dificultades que se presentan entre padres e hijos se nota la indiferencia de éstos ante lo que ocurre con sus hijos.	Los docentes todos son profesionales, pero su desempeño no es el mejor, usan una metodología enmarcada en el paradigma tradicional y actúan como ruedas sueltas.
	Los docentes no cuentan con escritorio ni sillas, no tienen un sitio donde guardar los materiales de uso personal. No existe oficina para los coordinadores ni la consejería de tal forma que hay que atender a los alumno en pasillos y sentados en el suelo.	La mayoría de docentes trabajan en las jornadas diurnas en Instituciones privadas dando todo de sí, su desempeño es bueno.	Como: Lectura Escritura Interpretación Síntesis	No existe apoyo de los padres para que se de un mejoramiento continuo de la educación de sus hijos.	Debido a esta metodología los alumnos son apáticos y se van desmotivados, ellos acuden a consejería a manifestar esta problemática y cuando se habla con los profesores sobre esto se muestran indiferentes.
	No existe archivadores para los documentos y seguimientos de alumnos que hace la consejería, ésta es subvalorada por todos. No se cuenta con material didáctico, pues el Rector dice que no hay recursos y estamos en una Institución prestada y no hay donde guardar nada, pues solo se pueden utilizar los salones de clases, ya que no existe convenio formal con este colegio.	Estos actúan como rueda suelta pues sus decisiones no son concertadas, pero tampoco se ha tomado ninguna decisión por parte de la dirección para que se de un cambio de metodología y se propicie un mejoramiento.	Las Cuatro Operaciones Matemáticas. Estos datos según investigación realizada por la consejería, quien socializó la información y no se ha tomado medidas al respecto y se nota mucha indiferencia.	La población de padres de familia son en su mayoría personas que no han estudiado, no pueden ayudar a sus hijos en sus tareas diarias.	

ESTAMENTOS CATEGORÍAS	DIRECTIVOS	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	SINTESIS OBSERVACION DIRECTA
ADMINISTRACION	<p>De acuerdo a lo observado el estilo de dirección del Rector está enmarcado en el paradigma tradicional a lo que corresponde un liderazgo poco efectivo, en el que a veces no se sabe quien dirige.</p> <p>Existe un Proyecto Educativo Institucional pero no se sabe como fue diseñado por que en el no intervinieron los miembros del colegio, éste no está contextualizado pues no corresponde a la realidad vivida pues no existe interrelación entre intorno - entorno y el horizonte Institucional no se ha dado a conocer.</p> <p>No existe un trabajo mancomunado entre el rector y los coordinadores, no se ponen de acuerdo siempre prevalecen las decisiones tomadas por él.</p> <p>Hasta el momento no existen proyectos de gestión que permitan a la Institución obtener recursos para sus necesidades a través de entidades como secretarías, F.I.S., Findeter; no se ha establecido convenio con el colegio donde está funcionando la Institución y por esto no se puede su tecnología.</p>	<p>Los docentes se muestran descontentos por las decisiones inconsultas que toma el Rector, dándose los rumores de pasillo que tanto afectan a las relaciones interpersonales; no se atreven en reuniones a expresar lo que piensan y sienten de la forma como se dirige ésta Institución.</p> <p>Aunque critican tanto, los docentes no toman iniciativas ni diseñan proyectos ni propuestas para que se de una reestructuración en el colegio.</p> <p>No participaron en el diseño del Proyecto Educativo Institucional, desconocen el horizonte Institucional. En el mes de Marzo de este año fue que se socializó el manual de convivencia, el cual muestra muchas debilidades, no contiene todos los aspectos del diario vivir de la Institución.</p>	<p>Ellos piensan que el rector es la persona que toma las decisiones, si dice que sí se hace, de lo contrario no se hace. Al alumno no se le tuvo en cuenta en el diseño del Proyecto Educativo Institucional, ni en el Manual de convivencia.</p> <p>Desconocen la misión, visión y políticas del colegio pues nunca se les ha dado a conocer.</p>	<p>Los padres de familia desconocen la misión, visión, políticas y planes que se llevan en la Institución, desconocen las directrices del Proyecto Educativo Institucional, no se les ha dado a conocer.</p>	<p>El estilo de dirección que se da en la Institución es tradicionalista. Aunque existe un Proyecto Educativo Institucional, en su diseño no participó la comunidad, es desconocido por todos los estamentos.</p> <p>No existe trabajo mancomunado con los Coordinadores.</p> <p>Los docentes se sienten descontentos por la forma como se dirige y las decisiones que se toman. Para los estudiantes el rector es la persona que toma las decisiones y desconocen el horizonte Institucional.</p> <p>Loa padres de familia desconocen el Proyecto Educativo Institucional.</p>

### 3.3. RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA

ESTAMENTOS CATEGORÍAS	DIRECTIVOS	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	SINTESIS ENTREVISTA
<b>PARTICIPACION COMUNITARIA</b>	<p>La supervisión educativa participa en la dinamización de los procesos de participación comunitaria de la Institución, pero a medias, pues no existe un compromiso permanente ni un seguimiento para enriquecer este proceso ya que hacen presencia en el colegio una vez al año, y a las carreras.</p> <p>En cuanto a los miembros de la comunidad educativa participan en todas las actividades que se programan y en los espacios que se abren para la Integración en la que existe una buena comunicación y los canales que se utilizan para esto son efectivos.</p> <p>Además todo aquello que es concertado por los diferentes estamentos es tenido en cuenta por la dirección en la toma de decisiones que es algo compartido.</p>	<p>La Supervisión Educativa tiene muchas debilidades, no brinda apoyo ni asesoría y la S. Externa no desarrolla actividades para solucionar problemas pedagógicos ni administrativos.</p> <p>En lo que a participación de los diferentes estamentos se refiere su integración es muy limitada, son pocos los espacios de participación que se abren para que esto se de; los alumnos en el aula participan activamente, a través de talleres, mesas redondas, pues se lleva una metodología activa, además, se programan con los alumnos actividades para propiciar el desarrollo de procesos de participación democrática.</p> <p>Los procesos de comunicación no son los mejores en la Institución. No se realizan programas de proyección comunitaria.</p>	<p>Los Supervisores que visitan al colegio solo los miramos desde lejos, apenas nos saludan, mas no sabemos que función cumplen ni cual es su apoyo al colegio.</p> <p>A nivel de estudiantes la participación es muy limitada, no hay momentos para esto en el aula ni fuera de ella, se desconocen las cosas que sucedan pues no se comunican, no se nos tiene en cuenta para la solución de problemas, las razones nos las dan a última hora, como improvisadas.</p> <p>Desconocemos algún programa que se lleve con la comunidad.</p>	<p>Desconocemos las actividades que desarrolla las Supervisión Educativa. Tenemos conocimiento que los miembros de la comunidad participan poco en las actividades del colegio y los padres solo vamos los días que hay reuniones a excepción del miembro del consejo directivo que sí participa.</p> <p>El colegio se comunica poco con los padres y las comunicaciones son verbales, no participamos para tomar algunas decisiones.</p>	<p>Existe contradicción en estas respuestas.</p> <p>Directivos: No existe compromiso permanente de parte de los Supervisores y que los miembros de la comunidad participan en todas las actividades y que la comunicación es buena.</p> <p>Los docentes dicen que los espacios de participación son pocos, ellos si le dan participación a los alumnos en el aula a través de talleres, mesa redonda. Los alumnos dicen lo contrario, que no se le da participación dentro ni fuera del aula.</p> <p>Los padres de familia desconocen la labor de los supervisores, no se les tiene en cuenta en la toma de decisiones y no existen programas de tipo comunitario.</p>

ESTAMENTOS	DIRECTIVOS	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	SINTESIS ENTREVISTA
CATEGORÍAS					
<b>MEJORAMIENTO CONTINUO</b>	<p>El colegio se preocupa por la preparación continua de sus docentes se hacen jornadas pedagógicas y se facilitan permisos para que hagan cursos de capacitación, post-gradados, de hecho, todos son licenciados y tres de ellos tienen post - grados en diferentes áreas del saber.</p> <p>En lo que corresponde a la parte logística, el mobiliario, para uso de alumnos es suficiente pero los profesores no cuentan con escritorios ni un sitio donde guardar sus materiales de uso personal.</p> <p>Las oficinas de la parte administrativa no cuentan con archivadores suficientes para utilizar su tecnología, y hace falta el espacio donde funcionan las coordinaciones de tal forma que estas personas andan en los pasillos; igualmente pasa con la consejería escolar.</p>	<p>La institución no organiza cursos de capacitación y las jornadas pedagógicas son de vez en cuando aunque se proporcionan permisos para cursos y post-gradados y todos los profesores son profesionales en su área.</p> <p>Ahora la parte de mobiliario y material didáctico es deficiente, los docentes no tenemos escritorio para trabajar, no existe material didáctico apenas unos mapas y las oficinas ni se diga carecen de estantes para guardar documentos.</p> <p>Existen varias razones para que esto suceda: Estamos en unas instalaciones prestadas y no hay convenio para utilizar su tecnología.</p> <p>El Rector no ha presentado proyectos de gestión para obtener los recursos necesarios para que se desarrolle la organización.</p>	<p>En el colegio todos los profesores son profesionales y algunos han hecho especializaciones a pesar de esto la enseñanza no es la mejor, el profesor habla y el alumno escucha, sin darse cuenta que los alumnos tienen de eficiencias en varias áreas y muy significativas que necesitan ser tratadas y sin embargo los docentes son indiferentes a esto, hay inconformismo.</p> <p>Los profesores no utilizan materiales didácticos para las clases y estas son monótonas.</p>	<p>Los docentes se preocupan por la preparación de los alumnos pero estos no están bien preparados pues muestran bastante deficiencias sobre todo en matemáticas y español, sin embargo se continúan los programas sin que se recuperen.</p> <p>En cuanto a los muebles faltan archivadores, pupitres y sillas para los profesores; no hay material didáctico.</p> <p>Pensamos que el señor rector debe hacer algo para que esto se solucione pronto.</p>	<p>El Colegio se preocupa por la preparación de sus docentes, todos son licenciados.</p> <p>Los muebles para alumnos son suficientes, los profesores no tienen escritorio, los coordinadores y consejera no tienen donde funcionar, no hay archivadores, esto sucede por el colegio esta en una instalaciones prestadas y no existe convenio para utilizar su tecnología, además el rector no ha presentado proyecto de gestión para obtener los recursos necesarios y la organización pueda desarrollarse.</p>
<b>ADMINISTRACION</b>	<p>Por otro lado el colegio cuenta con un planeamiento que plasma la vida institucional en donde interrelaciona el ENTORNO- ENTORNO por lo cual el horizonte corresponde a la realidad regional.</p>	<p>Por otro lado se desconoce en sí el P.E.I. Y no se sabe quien lo diseñó, no existe planes para el logro de metas, ni planes y programas con la comunidad educativa.</p>	<p>Desconocemos el Proyecto Educativo Institucional y Manual de Convivencia pues no participamos en nada.</p>	<p>No conocemos el Proyecto Educativo Institucional.</p>	<p>El rector dice que el colegio cuenta con un planeamiento educativo que plasma la vida institucional en donde se interrelaciona entorno – entorno, pero los miembros de la comunidad manifiestan desconocer todo esto.</p>

### 3.4. RESULTADO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DEL CONVERSATORIO.

	DIRECTIVOS	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	SINTESIS CONVERSATORIO
PARTICIPACION COMUNITARIA	<p>En cuanto a los problemas que más aquejan a la comunidad del Colegio de Bachillerato Mixto de S/larga, Sección Nocturna, Encontramos que los diferentes estamentos no participan ni aportan ideas, a pesar que la dirección da la oportunidad para que así sea.</p> <p>Se hará lo posible para que esta problemática se solucione, pero los demás miembros de la Institución deben motivarse y contribuir para mejorar.</p>	<p>Los docentes manifestaron que son muchos los problemas que existen, además no se les tiene en cuenta para tomar decisiones y están siempre de lado.</p> <p>Necesitamos que se nos diga que está pasando, se deben hacer reuniones informativas y que se cuente con nosotros para todos los asuntos de la institución.</p> <p>Se desconoce el Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>No existen actividades que integren a la comunidad educativa.</p>	<p>Los estudiantes dicen que en las clases no se les permite hablar y las clases quedan inconclusas, no se controla el tiempo, los profesores no les aconsejan solo hablan del tema que toca en el día y ya; necesitamos que nos informen las cosas que suceden, además que los profesores nos dejen participar en las clases y se hagan actividades en la institución donde podamos participar.</p>	<p>La verdad es que no sabemos como sea la educación que se da en el colegio, nos deben dar a conocer los programas de las áreas, se deben hacer mas reuniones como esta para enterarnos de las actividades que se realizan y poder ayudar en lo que esté de nuestra parte en lo relacionado con el colegio.</p>	<p>Los principales problemas que aquejan a la comunidad del Bachillerato Mixto de S/larga, Sección Nocturna, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay espacio de participación</li> <li>- No Integración de los estamentos.</li> <li>- El uso de una metodología tradicional por parte de los docentes en donde no se da la participación a los estudiantes</li> <li>- Desconocimiento del P.E.I.</li> <li>- Se debe dar la participación democrática.</li> </ul>
MEJORAMIENTO CONTINUO	<p>Se trata de mejorar cada día los procesos que se dan en la Institución, pero hay cosas que lo impiden como la falta de presupuesto, que no nos permite contratar expertos para cursos de capacitación por eso se hacen jornadas pedagógicas; y no se puede comprar material didáctico.</p>	<p>La institución no contribuye al mejoramiento de docentes, no hay incentivos por parte de la dirección para que las personas se motiven. Además la falta de materiales como mapas, papelografos y otros impiden que las clases no sean de calidad.</p>	<p>Es importante que los docentes utilicen otra metodología pues los temas dados no se han aprendido como debe ser, lo importante no es dar muchos conceptos sino aprender uno, dos, etc. pero bien asimilados que nos sirva más adelante.</p> <p>Queremos que se hagan trabajos en equipo, talleres en los que podamos compartir con los compañeros.</p>	<p>Se deben dictar charlas formativas para los padres, teniendo en cuenta que la mayoría no somos bachilleres y necesitamos formación permanente para ayudar a nuestros hijos en sus tareas, ya que hay tantas cosas nuevas que desconocemos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La falta de presupuesto impide que se capaciten a los docentes.</li> <li>- La politiquería impide gestionar pues el que obtiene es el que está con el político de turno.</li> <li>- No hay incentivos para docentes.</li> <li>- No existen materiales didácticos.</li> <li>- La metodología utilizada por los docentes debe cambiarse.</li> <li>- Se deben dictar charlas formativas para padres.</li> </ul>
ADMINISTRACION	<p>Uno de los principales problemas es que las jornadas no permiten que los profesores, alumnos conozcan el P.E.I., vamos a tratar de hacer una jornada pedagógica donde participen todos y dar a conocerlo.</p> <p>En cuanto a la gestión de proyectos esto es muy difícil el que favorecen es el que está con el político de turno.</p>	<p>El rector nunca ha hecho proyectos de inversión para que se mejore la situación precaria que se vive, no se sostiene en cuenta para nada.</p> <p>Debe hacer un alto y asumir su liderazgo de tal forma que haga lo que le corresponde.</p>	<p>Nunca se ha entregado a los alumnos el manual de convivencia, solo se ha explicado a medias, deben entregar uno a cada estudiante para que sepa que puede y no puede hacer.</p> <p>El rector debe comunicarse más con los alumnos y hacer actividades para recoger fondos y poder comprar las cosas que se necesitan.</p>	<p>El Rector debe sacar un boletín para dar a conocer las decisiones que se toman y las inversiones que se hagan con los dineros de las matriculas.</p> <p>Se deben planear actividades para que se de una verdadera participación democrática.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las jornadas tan cortas impiden que alumnos y profesores conozcan el P.E.I., se tratará de darlo a conocer en una jornada pedagógica general.</li> <li>- No se gestionan proyectos de inversión.</li> <li>- El rector debe asumir su liderazgo para que haga lo que le corresponde.</li> <li>- No se ha entregado el manual de convivencia a los alumnos.</li> <li>- Se debe mejorar la comunicación.</li> </ul>

### 3.5. TRIANGULACIÓN

#### Síntesis de la Observación directa a directivos docentes, estudiantes, padres de Familia.

- \* Los supervisores adscritos a la institución, tanto internos como externo actúan desarticuladamente y nunca han participado activamente en los procesos que allí se imparten..
- \* El estilo de dirección del rector está enmarcado en el paradigma tradicional es él quien toma las decisiones y no existen espacios de participación. Los canales de comunicación son deficientes.
- \* En cuanto a los docentes la metodología que utilizan en las clases no es activa y cuartan la participación de los estudiantes no participan en las reuniones, sólo 4 de ellos son los que siempre participan y dan sugerencias, no tienen sentido de pertenencia en sí no existe un verdadero equipo.
- \* Los estudiantes no intervienen en las clases por el estilo que los profesores utilizan, tienen un consejo estudiantil y un comité social que participa poco en los asuntos institucionales.
- \* Los padres de familia están totalmente aislados de la institución y no reciben comunicados de ninguna especie de parte de la dirección, éstos en su mayoría no terminaron sus estudios, desean capacitación.
- \* Todos los docentes son profesionales, la dirección concede permisos para que estos se capaciten, pero la institución no gestiona cursos de capacitación.
- En cuanto a logística, el mobiliario para alumnos es suficiente aunque no en buen estado, los docentes no tienen escritorios, los coordinadores y la consejería no cuentan con oficinas ni archivadores, atienden en los pasillos.
- \* El colegio cuenta con un P.E.I. que se tiene claro quien lo diseño y además no se conoce.



#### CATEGORIAS

- \*Participación Comunitaria.
- \*Mejoramiento Continuo.
- \*Administración.

#### Síntesis de la entrevista a directivos, docentes, estudiantes, padres de Familia.

- \* El Rector dice que no existe un compromiso permanente por parte de los supervisores; pero que los miembros de la comunidad participan en todas las actividades, que los canales de comunicación son buenos, además el colegio se preocupa por la preparación de los docentes todos son licenciados, que los muebles para los alumnos son suficientes; los profesores no cuentan con escritorios y hacen falta las oficinas de los coordinadores y consejería, no hay archivadores.
- \* Los profesores expresan que los espacios de participación son pocos no se hacen cursos de capacitación y que ellos si conceden a sus alumnos la participación en las clases a través de talleres, mesas redondas, etc.
- \* El colegio cuenta con un P.E.I. en donde no participaron ninguno de los estamentos y éste es desconocido en la comunidad.
- \* Los estudiantes muestran descontento desconocer la labor de los supervisores, expresan que en el aula no hay momentos para la participación y no se les tiene en cuenta en la toma de decisiones. Desconocen el P.E.I. Manifiestan que no conocen ningún programa que se desarrolle con la comunidad.
- \* Los profesores en su mayoría son profesionales a pesar de esto la enseñanza no es la mejor pues existen dificultades en varias áreas.
- \* Los padres de familia manifiestan que están desvinculados de la institución, desconocen la función de los supervisores, consideran que el rector debería informarnos estas cosas.
- \* Los docentes son capacitados pero los alumnos están deficientes en varias áreas observamos que los profesores no tienen donde sentarse y no cuentan con escritorios para poder trabajar. Desconocemos el P.E.I. No existen programas con la comunidad, esto que es tan importante.

#### Síntesis del Conversatorio con directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Los principales problemas que afectan la comunidad del colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, sección nocturna, son:

- ☐ No hay espacios de participación.
- ☐ No hay integración entre estamentos.
- ☐ Falta de presupuesto para capacitar a docentes y comprar materiales.
- ☐ Uso de la metodología tradicionalista por parte de los docentes.
- ☐ Desconocimiento del P.E.I. y del manual de convivencia.
- ☐ La falta de gestión del rector.



### **3.5.1.Síntesis General de la Información Recolectada**

Una vez contrastada la información obtenida a través de la observación directa, entrevista y conversatorio se pudieron detectar entre los aspectos más relevantes lo siguiente:

Que los supervisores adscritos a la institución, tanto interno como externo actúan desarticuladamente y nunca han participado directa y activamente en los procesos que allí se imparten.

Todos los estamentos coinciden en que los supervisores de la región están desvinculados de la Institución y nunca han participado en ninguno de los procesos.

El estilo de liderazgo que se da es tradicional, verticalista en donde las decisiones se toman y los trabajadores cumplen, dándose así un inconformismo por parte de docentes, estudiantes y padres de familia quienes expresan que en esta Institución no hay espacios donde se integren los estamentos, no se tienen en cuenta las opiniones en la toma de decisiones.

El colegio cuenta con un grupo de profesores licenciados, un especialista, dos estudiantes de maestrías, a pesar de esto la metodología utilizada en las clases es tradicional, éstos se marginan y hay subgrupos, originándose los rumores de pasillo que afectan el clima institucional y se percibe un ambiente tenso.

Las jornadas pedagógicas son muy pocas y no se programan cursos de capacitación por falta de presupuesto y es por esto que tampoco se pueden obtener materiales didácticos.

Los padres de familia están totalmente desligados de la vida institucional y al igual que los docentes y alumnos desconocen el Proyecto Educativo Institucional.

En lo que respecta al mobiliario es suficientes para alumnos aunque no en buen estado. Los profesores no cuentan con escritorios ni un sitio donde guardar sus materiales personales, los coordinadores y consejería escolar no cuentan con oficina ni archivadores, de tal forma que atienden en los pasillos a los alumnos.

Los estamentos docentes, estudiantes y padres de familia coinciden en que el rector debe abrir espacios de participación, mejorar los canales de comunicación, dictar charlas formativas y capacitación para padres y sobre todo debe gestionar y asumir su liderazgo para que la institución pueda desarrollarse.

### **3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### ***Categoría: Participación Comunitaria***

Entre los nuevos retos que la sociedad actual le impone a la educación hoy, está el de transformar la escuela sacándola del aislamiento y vinculándola a la comunidad, para lo cual necesita tomar como insumo las necesidades y problemas del medio para implementar las estrategias de solución que ameritan dicha problemática.

Esta visión renovada de la relación escuela - comunidad exigen reconocer las prácticas tradicionales y encontrar formas de trabajo creativas para superarlas.

El encargo de contribuir a la constitución democrática lleva consigo la promoción de la participación, el reconocimiento del pluralismo, la capacidad de concertación y el trabajo por la formación ciudadana.

En este marco, todas las actividades que competen a lo educativo y que permitan un diálogo constructivo y creativo entre la escuela y la comunidad son bienvenidos, en el horizonte de la descentralización y la participación comunitaria.

La participación es el principio básico de la democracia. La participación en la escuela tiene múltiples facetas: Se puede participar en la gestión del centro en el desarrollo de sus normas, en la selección de contenidos, en fin; en la vida institucional. La participación en las escuelas requiere tiempo, nuevas actitudes y transformación de sus estructuras.

Sin embargo, el modelo del componente administrativo y organizacional es el que puede permear la participación de los diferentes estamentos en la vida institucional; este parece ser el obstáculo para que el Colegio Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna no se generen los espacios de participación requeridos para mejorar los procesos que allí se desarrollan, debido a que lo que caracteriza a esta institución es su marcado centralismo burocrático, en donde las decisiones tomadas no consultan las inquietudes, sugerencias y expectativas de los agentes educativos, ya que según su director “Los miembros de la institución educativa participan en todas las actividades que se preparan, “además, existe una buena comunicación” y en la toma de decisiones impera la concentración” (Ver tabulación) .

La investigadora ha podido constatar durante el ejercicio de sus funciones como docente de este plantel que los programas y planes que allí se desarrolla no tienen en cuenta a los espectadores, intereses y necesidades del estudiante ni la comunidad. Situación esta que amerita implementar un estilo de dirección que establezca vínculos estrechos de trabajo entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa, es decir: entre el docente, el empleado de servicios generales, el padre de familia, el director, los egresados; para que todas las personas involucradas respondan al logro de la misión del plantel, sus objetivos, políticos, programas y proyectos, es decir; que todos se comuniquen y actúen en un mismo código.

Que se fortalezca el trabajo en equipo, lo cual permite el aprovechamiento de las potencialidades de cada uno de los miembros que constituyen los diferentes estamentos de la comunidad educativa, a la vez que se estimula la creatividad de dichos personas mediante el aporte valioso que puedan brindar para el éxito de la organización.

Por que cuando se generan espacios de participación, las personas que conforman un equipo se sienten importantes en la institución, circunstancias que crea en ellos un compromiso para mejorar los procesos, lo cual contribuye a mejorar el servicio que se ofrece al estudiante y a la comunidad.

Los docentes conceptúan que "son muy escasos los espacios de participación que se les concede para incidir en la vida de la institución, "además, los procesos de comunicación son muy deficientes", tampoco se realizan programas de proyección comunitaria".

Naturalmente que bajo estas condiciones no pueden esperarse un desarrollo armonioso entre los diferentes estamentos de la institución,

ni tampoco se puede alcanzar una verdadera proyección del Plantel hacia su entorno.

Se requiere crear estímulos para que cada uno de los miembros de la institución participen y se sientan importantes, lo cual genera sentimientos de afectividad y crea espíritu de pertenencia, solidaridad, tolerancia por la permanente convivencia con personas que piensan de manera distinta, pero que igualmente pueden llegar a contribuir con el mejoramiento de los procesos. También es necesario mejorar los procesos de comunicación, es decir, que estos se den en doble vía; de los estamentos directivos docentes hacia el resto del personal y viceversa, en un constante proceso de retroalimentación y en un ambiente de cordialidad, compromiso y respeto por los conceptos ajenos, circunstancias que faciliten las relaciones interpersonales y mantiene actualizada y oportuna la información requerida.

En cuanto a los estudiantes participan poco porque en el aula solamente se limitan a la clase con los docentes pero no se propicia el diálogo.

En este sentido se puede afirmar que la relación maestro - alumno propicia la pasividad del estudiante, pues se fundamenta en el autoritarismo pedagógico, en donde el docente es quien determina la metodología y contenidos que debe asimilar el estudiante, sin la participación de éste como ser pensante que posee sentimientos y capacidades para producir también conocimiento mediante un proceso investigativo.

Ante esta circunstancia, es necesario implementar estrategias metodológicas que promuevan la participación activa del estudiante en

la construcción del conocimiento tal como lo contempla el Artículo 35 del Decreto 1860.

Por otro lado los padres de familia sólo van al colegio el día de matriculas y a recibir el informe académico.

Con lo cual queda demostrado los débiles lazos de la relación escuela-comunidad educativa, actitud que va en contra del actual sentir, actuar y pensar del sistema educativo en Colombia, puesto que al promulgar la Ley General de la Educación, está estableciendo los mecanismos necesarios y privilegiados para la participación democrática ósea: el gobierno escolar, el representante estudiantil, los P.E.I.

***El Gobierno Escolar:*** Tiene como función el ejercicio de la participación democrática en la vida escolar a través de la toma de decisiones financieras, administrativas y técnico - pedagógicas, por parte de la comunidad educativa.

Tiene el encargo de promover la organización de padres de familia y estudiantes, para que dinamicen el proceso educativo de la institución.

***El Representante de los Estudiantes:*** Elegido entre ellos, participa en el consejo directivo. Y el personero estudiantil, elegido de la misma manera, promueve el cumplimiento de los derechos y deberes de los estudiantes y lucha por su protección dentro de la comunidad educativa.

***Los P.E.I. (Proyectos Educativos Institucionales):*** Se construyen en un espacio que plasma la construcción institucional y señala su norte.

La comunidad educativa, estudiantes, padres de familia, egresados, directivos docentes y personal administrativo participarán en el diseño, ejecución y evaluación del P.E.I.

Puede resumirse que el P.E.I. constituye la acción concertada de la comunidad para elaborar la carta de navegación de la institución.

### ***Categoría: Mejoramiento Continuo***

El mejoramiento continuo es un proceso empresarial que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa de una organización elevar consistente e integralmente la dinámica intelectual mejorando sus procesos y orientándolos a la satisfacción del cliente.

El logro del mejoramiento continuo no solo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al autocontrol activo de lo que hace, sino que lo involucra y lo pone en contacto estrecho con la naturaleza y su labor.

El logro del mejoramiento continuo requiere de un estilo gerencial participativo, que tenga como uno de sus principales valores el trabajo en equipo, la sinergia, la capacitación del personal, un adecuado ambiente de trabajo en donde todos los miembros del establecimiento se sientan a gusto durante la jornada laboral, en resumen, que cuenten con un ambiente agradable para la satisfacción física, psíquica y espiritual del individuo, que fomente el pleno desarrollo de todas sus capacidades; dando siempre lo mejor de sí.

Todo lo anterior influye definitivamente en el mejoramiento continuo de las empresas, lo cual puede manifestarse en el caso concreto de la empresa educativa en: - El tipo de relaciones interpersonales entre docentes, directivos, estudiantes y comunidad educativa. - El grado de participación de todos los estamentos en la toma de decisiones. - La realización de actividades curriculares y extra curriculares. - La manera como se determina el cumplimiento de las funciones, horarios de trabajo, jornadas culturales. - La mecánica de trabajo de los diferentes comités de apoyo. - La forma de delegar funciones y responsabilidades. - El grado de afecto o rechazo que se manifiesta en la realización de cada actividad. - La creatividad en el ejercicio de la praxis diaria. - Las innovaciones educativas. - El diseño curricular.

En fin todas las actividades, circunstancias y procedimientos del desarrollo humano de todos los miembros de la Institución Educativa.

Con relación a lo hasta aquí expuesto y en lo pertinente al Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, Se puede afirmar según sostiene su director que "El colegio se preocupa por la capacitación continua de sus docentes, se conceden permisos para realizar cursos que contribuyan a la cualificación de su recurso humano".

Esto denota un aspecto positivo, puesto que el docente necesita estar perfeccionándose en forma permanente para favorecer el incremento de la educación haciendo eco a las medidas contempladas en el capítulo III de la Ley 115, Art 116. "Para ejercer la docencia en el servicio educativo estatal, se requiere el título de Licenciado en Educación o post - grado en educación, expedido por una universidad o por una Institución Educativa Superior".



Tomando como base el presente artículo y atendiendo a la información recolectada, se puede asegurar que las aspiraciones profesionales y la acreditación en el escalafón de los docentes del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, es apta para impartir una educación acorde con las exigencias de los tiempos modernos, siempre y cuando los elementos teóricos y conceptuales que el docente adquiera, los refleje en el pensamiento de la institución, en el aula, en su quehacer, en nuevos proyectos, en nuevas metodologías, en nuevas estrategias de promoción del estudiante, es decir; en el crecimiento y desarrollo de la institución y en el aprendizaje y formación de sus estudiantes.

Porque el educador es en definitiva la persona que tiene a su cargo la enseñanza y como tal actúa como posibilitador de la transformación intelectual, efectiva y moral de los estudiantes y como mediador de toda información que conduce a la percepción del estudiante como individuo y de los estudiantes como grupo.

En lo referente a la parte logística, se tiene que según el director: "El mobiliario para uso de los estudiantes, es suficiente, pero no para los docentes, pues no cuentan con escritorios, ni un sitio donde guardar sus materiales".

Con relación a esta afirmación se plantea un desafío cualitativo para su Director y los docentes, que los invita a reflexionar hacia donde acudir, como debe organizarse la escuela, cual debe ser su papel como líder del proceso pedagógico y administrativo; por que hoy es más importante pensar en el manejo adecuado de recursos, presupuestos, acuerdos, gastos para alcanzar todos los recursos necesarios para la institución.

"Todos los docentes del colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna son profesionales en título en educación".

Este es un indicador del mejoramiento continuo y parece ser como se sostiene en párrafos anteriores, una fortaleza; pues esto favorece implementar programas metodológicos que permitan la cualificación de los procesos pedagógicos que se imparten en este plantel. "En lo referente al material didáctico y mobiliario es insuficiente".

Esto tiene que ver con la eficiencia administrativa, puesto que está relacionado, en el liderazgo y actividad de su directivo para emprender las acciones pertinentes para lograr la obtención de recursos para el plantel, porque se ha demostrado que es el estilo de gerencia y la dinámica institucional la que puede optimizar el uso de los recursos y combinarlos de un modo más eficaz.

Los estudiantes sostienen que sus "profesores son profesionales con experiencia y algunos están realizando post - grados".

De la anterior afirmación se deduce que tienen dominio de su materia, lo cual es una de las condiciones para poder enseñar, es decir, enseñar bien lo que sabe, lo cual no amenaza la autonomía personal del sujeto que aprende.

Sin embargo, se ha comprobado por parte de la investigadora que la metodología desplegado por los docentes es de corte tradicional, pues se basa en la explicación y repetición de lecciones como principal método de instrucción y de la calificación o emisión de conceptos como estrategia de motivación para alcanzar la promoción o reprobación de una área, olvidando otros aspectos y relaciones importantes que se dan entre los actores del escenario educativo.

Los padres de familia sostienen que "Los docentes se preocupan por enseñar a los estudiantes, pero éstos muestran muchas deficiencias en matemáticas y español".

De lo que se puede agregar que esta es una consecuencia lógica de la implementación de una metodología tradicional, como se sostiene en párrafos anteriores, lo cual no consulta con las tendencias modernas de proceder en el aula, que están orientados a desarrollar metodologías vivenciales, prácticas, que faciliten la comprensión de conceptos y construcción del conocimiento.

Por que como se afirma en el artículo 92 de la Ley 115 de 1994: "El educando es el centro del proceso educativo y debe participar activamente en su propia formación".

El presente artículo concede un papel protagónico al educando y lo ubica como centro del proceso educativo, otorgándole una nueva misión al docente que deberá poner en práctica otras formas de guiar a sus estudiantes, diferentes a dictar clases o realizar ejercicios propios del método tradicional.

La nueva actitud se traduce particularmente en desechar las clases en donde el docente desempeñe el papel principal del proceso, a expensas de la pasividad del estudiante, asumiendo una actitud de apertura comprensión y aceptación de parte del maestro quién debe organizar su trabajo escolar de tal manera que el estudiante desarrolle acciones en forma dinámica, natural y espontánea.

La actividad pasará del educador al educando, la técnica será orientada para que el estudiante aprenda a utilizar los medios que ofrece el

plantel. El docente ya no será el que enseña, sino la persona con quién el estudiante aprende

### ***Categoría: Administración***

La administración representa el conjunto de acciones que facilitan el funcionamiento total de la Institución.

La administración así asumida, tiene que ver con los planes, programas metas, propósitos de la institución educativa, las cuales no pueden ser ajenas a la comunidad en la cual se haya inmersa la escuela acorde con los nuevos conceptos de educación y pedagogía; es decir, la de una institución interconectada con las demás instituciones y organizaciones del entorno. Innovadora, en la cual todos los elementos que la forman trabajan en equipo para cualificar la educación, comprometidos con la nueva sociedad que se desea construir.

Mas sin embargo la estructura administrativa del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, está enmarcada dentro de los parámetros tradicional y verticalista, porque no se percibe una acción conexiónada entre sus estamentos, es muy común ver a cada docente y directivo trabajando y preocupado por lo suyo, por que a pesar de lo que opina su director "la institución se halla interrelacionada con su entorno de acuerdo a la planeación institucional", la realidad que se vive es que no existe un trabajo colectivo con intencionalidad direccionada, sino en su lugar, se perciben esfuerzos aislados que se ahogan en el desestímulo y la falta de apoyo institucional por la falte de un líder que jalone estos deseos de superación y lo lleve a conseguir un mejoramiento de los procesos

participativos, desconociendo la gran importancia que representa el concurso de todos los estamentos en la toma de decisiones.

Además de nada sirve que la institución tenga un planeamiento institucional, por que la gran mayoría de veces, las sugerencias que allí se plasman no son tenidas en cuenta por la dirección, aquí se permite recordar que las instituciones son importantes cuando están dotadas de significado humano y cuando adquieren sentido y dignidad como medio para convivir constructivamente; dando participación y respetando el concurso de las personas que lo conforman.

La administración plantea como una de sus estrategias la modernización de las instituciones educativas, dentro de esta modernización se requiere de un nuevo estilo de administración colegiada y democrática que de respuestas a las demandas de la comunidad educativa y a la prestación de un mejor servicio.

Se hace necesario cambiar el sistema administrativo vertical y rígido que existe en los planteles educativos, por formas de gobierno que respondan al reto de la modernización, flexibilización y democratización que puedan crear condiciones propicias para que el que hacer del maestro se renueve para que el actuar del estudiante sea mas participativo y seguro.

La Ley prevé para este cambio la conformación del Gobierno Escolar, integrado por el Consejo Académico, el Consejo Directivo, y el Rector, el cual apoyado por la comunidad educativa podrá definir, organizar y desarrollar el que hacer de la institución a partir de :

- Criterios políticos de autonomía, participación y democracia.
- Criterios prácticos de flexibilidad, dinamismo y coherencia.

□ Criterios axiológicos relacionados con los valores éticos.

Para ello es fundamental construir comunidad educativa; esto exige superar la visión cerrada de institución educativa (Rector, Maestros, Alumnos) para asumirla como una comunidad más amplia en la que participan además de directivos docentes, docentes y estudiantes, los padres de familia, los exhalamos, los representantes del sector productivo y todos aquellos que tengan una intervención directa en la institución.

Al concebirse la institución como una comunidad educativa se encontrará en ella múltiples maneras de ver el mundo y sus requerimientos, lo que hace necesario crear espacios y utilizar estrategias, métodos, instrumentos y técnicas que propicien el diálogo y la reflexión, para plantear diferentes intereses y perspectivas en un ambiente de participación y respeto, que posibiliten llegar a acuerdos y faciliten la apropiación de autonomía, la toma de decisiones y la constitución de medios para actuar y realizar programas en pos del mejoramiento continuo de la institución educativa.

Según los docentes, "desconocen el P.E.I de la institución y no saben quien lo diseñó". Si uno de los mecanismos privilegiados para la participación democrática en la educación como es el P.E.I es ignorado por los diferentes estamentos, entonces; se está poniendo aquí de manifiesto las causas por las cuales no hay participación, ni sentido de pertenencia, ni sentimientos de afectividad hacia el plantel, por que este se constituye en el espacio que plasma la construcción institucional y que señala su rumbo.

Tanto la participación y la comunidad como la participación comunitaria tienen sentido en función de la democratización que

encama por su naturaleza y razón de existir. Su acción no es inmediateista ni coyuntural, basada en las necesidades y carencias que se requieren de solución.

Si bien en este aspecto se ha centrado buena parte de la participación tradicional, hoy se enfrenta a su destino social y el de los individuos que la integran y por ello necesita de su concurso para elaborarla en forma democrática.

La institución mejor proyectada no será buena si sus planes y detalles no refleja la filosofía y actitudes correctas, lo cual se demuestra en el aislamiento con la comunidad, su rutina, porque en la elaboración de su P.E.I., no se ha consultado las fuerzas vivas de la comunidad, esto requiere de un replanteamiento de su gestión a fin de lograr desempeño idóneo de las personas en los procesos que se dan en la escuela.

En cuanto a los estudiantes no conocen el P.E.I. del colegio, ni participamos en la elaboración del Manual de Convivencia.

Según esta apreciación el colegio y su director se ha reservado para sí la elaboración de los mecanismos democráticos de participación, con lo cual queda de manifiesto que la vida institucional no es la más adecuada, debido a que el estilo de dirección no le permite participar en decisiones trascendentales dado el carácter vertical, centralista y tradicional de su gestión; en donde la toma de decisiones no consulta a los demás estamentos.

De esta manera se actúa en contra vía de las tendencias modernas de la administración que concibe la institución escolar como una entidad de formación en torno a la cual tienen derecho a participar todos y cada uno de los estamentos involucrados en ella, lo cual se traduce en una

presencia más real, más sentida, por que se tiene en cuenta sus opiniones, sus ideas, sus puntos de vista, en fin; tener una presencia de mayor incidencia en la institución.

Los padres de familia afirman también desconocer el P.E.I. del colegio. Esta afirmación indica que la participación de los padres de familia en la vida institucional no es la más efectiva.

Ante esta circunstancia es preciso reflexionar sobre los procesos organizacionales y administrativos del plantel, para identificar con aciertos y debilidades; superando los obstáculos generales por la costumbre y la rutina.

La nueva actitud se traduce en cambiar el sistema administrativo vertical y rígido que existe en el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, por formas de administración que respondan al reto de la modernización, flexibilización y democratización que puedan generar condiciones para propiciar en el maestro, en estudiantes y padre de familia una verdadera participación.

## **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

### **CONCLUSIONES**



La comunidad educativa tomó consciencia de la problemática que le aqueja:

- Escasa participación de todos sus miembros en los asuntos institucionales.
- No existe programas que integren y capaciten a la comunidad educativa.
- No se programan actividades culturales y sociales con la comunidad.
- Bajo mejoramiento continuo.
- Comunicación deficiente
- No existe trabajo de equipo
- Bajo nivel de liderazgo en todos los estamentos de la institución.
- Estilo de dirección enmarcada en el paradigma tradicional.
  
- La I. A. P. permite la integración y participación de todos los miembros de la comunidad en la búsqueda de objetos común : Implementar el liderazgo para dinamizar las practicas administrativas y se generan procesos de participación en toda la comunidad educativa.

## **SUGERENCIAS**

Con el objeto de superar las debilidades antes mencionadas detectadas durante la fase diagnóstico y colaborador en la fase de intervención por la comunidad educativa quien participó dando las siguientes sugerencias que apuntan a la solución de problema:

- Abrir espacio en donde participe, se interese y se capacite a la comunidad educativa.
- Mejorar la comunicación y la sinergia, a través del trabajo en equipo.
- Un estilo de liderazgo efectivo.
- Vincular a la comunidad educativa con el sector productivo de la región para que mejore su calidad de vida a través de la creación de una Microempresa.

Para que esto pueda ser ejecutado se diseña la presente propuesta que pretende generar unos verdaderos procesos de participación e integración y una comunidad cualificada capaz de enfrentar los retos que se vecina.

La propuesta se lleva a cabo en la fase de aplicación.

#### **4. PROPUESTA**

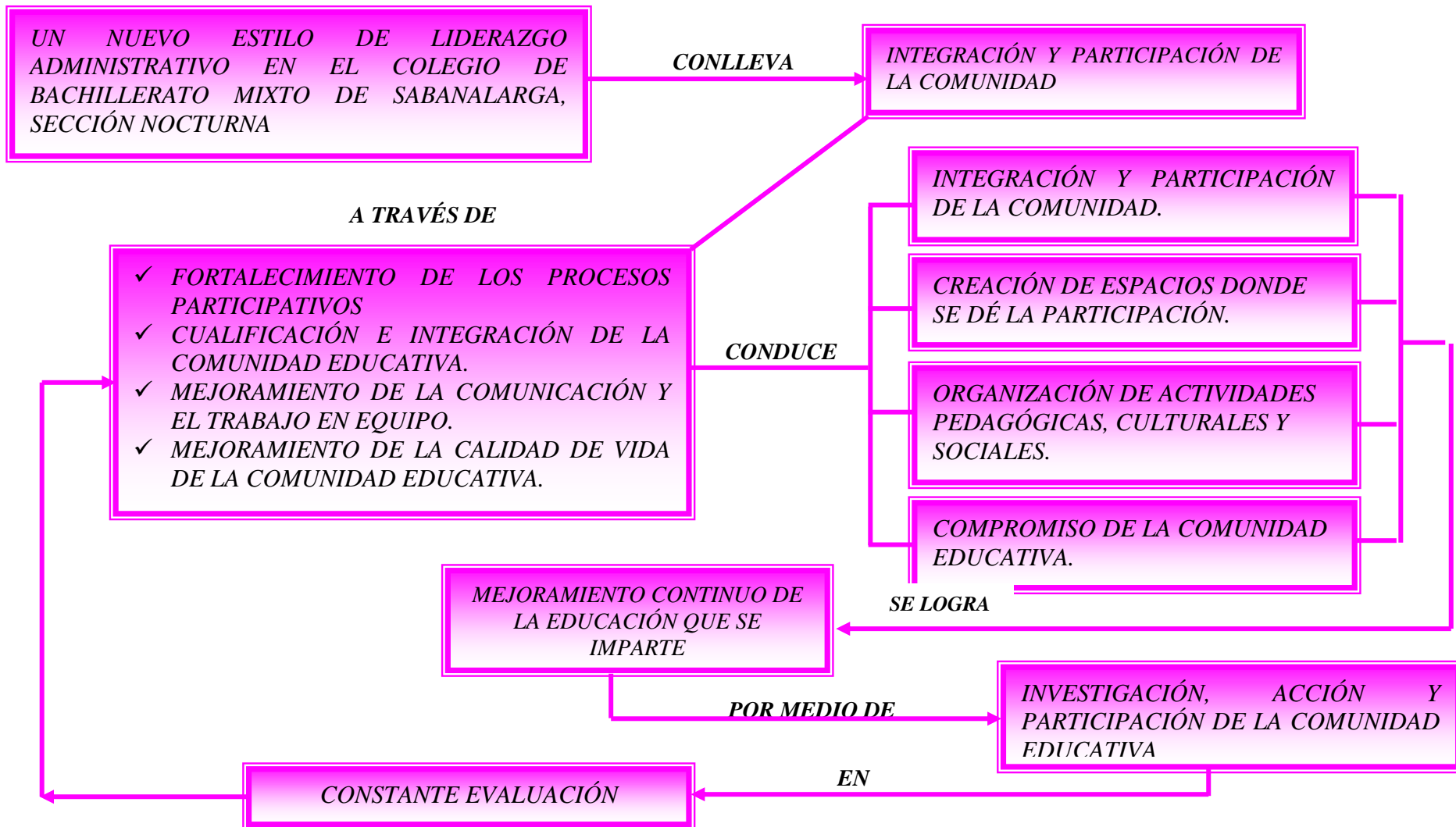
**EL LIDERAZGO COMO ESTRATEGIA PARA DINAMIZAR LAS  
PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS E IMPULSAR LA PARTICIPACIÓN  
COMUNITARIA EN EL COLEGIO DE BACHILLERATO MIXTO DE  
SABANALARGA SECCIÓN NOCTURNA**



**PROPONE : GLORIA MARÍA ORTIZ MANOTAS**



## ESQUEMA DE LA PROPUESTA





## **INTRODUCCIÓN**

Entre los nuevos retos que la sociedad actual impone a la educación hoy, está el de transformar la escuela, sacándola del aislamiento y vinculándola a la comunidad, para lo cual necesita tomar como insumo las necesidades y problemas del medio para implementar las estrategias de solución que amerita dicha problemática.

Esta visión renovadora de la relación escuela - comunidad exigen reconocer las prácticas tradicionales que se han venido llevando y encontrar formas de trabajo creativa para superarlas.

El encargo de contribuir a la constitución democrática lleva consigo la promoción de la participación, el reconocimiento del pluralismo y la capacidad de concertación y el trabajo para la formación ciudadana.

En este marco, todas las actividades que competen a lo educativo y que permite un dialogo constructivo entre la escuela y la comunidad son bienvenidos en el horizonte de la descentralización y la participación comunitaria.

Sin embargo, el modelo del componente administrativo es el que puede permear la participación de los diferentes estamentos en la vida institucional.

Por esto es importante implementar en la institución un estilo de liderazgo efectivo que establezca vínculos estrechos de trabajo entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa y todas las personas involucradas respondan y actúen en una misma dirección.

Por lo anteriormente descrito, la presente propuesta señala un horizonte de desarrollo integral humano, tanto personal como grupal y social, con el propósito de contribuir a dinamizar las prácticas administrativas, a su vez impulsar la participación de la comunidad, generando el mejoramiento continuo de la educación que se imparte en la institución.

Para tal fin se diseñaron los siguientes objetivos de acción que orientan y dirigen todas las actividades a ejecutar :

**GENERAL,** Fomentar el desarrollo de procesos de integración y participación de la comunidad que contribuyan a dinamizar las prácticas administrativas en el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, generando el mejoramiento continuo de la educación que se imparte.

**ESPECIFICOS,** Crear espacios que permitan la participación de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa y se den procesos democráticos en la institución; programar actividades pedagógicas culturales y sociales que favorezcan la integración y capacitación de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa; implementar estrategias tendientes a mejorar la comunicación, el trabajo en equipo y la sinergia en toda la comunidad educativa de tal forma que contribuya a que se de un adecuado clima organizacional; crear una microempresa en el área de corte y confección en la que participen estudiantes y padres de familia, que les permita vincularse al sector productivo de la población, compitiendo en el mercado de la región, mejorando su nivel de vida.



Lo anteriormente descrito apunta hacia la integración capacitación y participación activa de la comunidad generando un mejoramiento continuo y el desarrollo de todos.

#### **4.1. JUSTIFICACIÓN**

El fortalecimiento de la participación como elemento más realizado de nuestra nacionalidad, es una acción educativa que el administrador - supervisor debe concretar para colaborar en la solución de problemas de la comunidad y enfocarla hacia el progreso.

La Nueva Constitución Colombiana convoca a todos a la participación y crea espacios de vinculación a través de organizaciones.

Se hace necesario la participación en las organizaciones educativas y esta tiene su verdadera aplicación con la promulgación de la Constitución de la República de Colombia del 4 de Julio del 91; la Ley General de la Educación del 8 de Febrero de 1.994 y el Decreto Reglamentario 1.860 del 3 de Agosto de 1.994, los cuales dan obligatoriedad a las instituciones educativas a diseñar y poner en marcha el Proyecto Educativo Institucional, que es el espacio máximo de participación de la comunidad educativa.

Para que se de la participación comunitaria se necesita de cambios sustanciales al interior de las instituciones educativas entre estos cambios tenemos: nuevos estilos de liderazgo que sean más afectivos, en donde se de el trabajo en equipo, la concertación y que en la toma de decisiones se involucre a todos los actores de la comunidad educativa; en otros casos es preciso la preparación de la comunidad en

procesos de participación y otros aspectos fundamentales para su desenvolvimiento como miembro de una comunidad.

La propuesta se viabiliza a través del perfeccionamiento del talento humano de la comunidad: la capacitación, la participación en programas de tipo pedagógico, sociales y culturales.

La propuesta aplicará estrategias institucionales; el sistema se basará en coordinar acciones con los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, grupos comunitarios y el grupo de apoyo (personas expertas que capacitaran a la comunidad), de tal forma que se de formación y capacitación, que permitan conquistar espacios de participación.

La cualificación de la comunidad, juega un papel preponderante y debe dirigirse a los estudiantes en la organización educativa, luego a los padres de familia para que sean multiplicadores en la familia y la comunidad.

Existen diferentes estrategias que orientan la presente propuesta como son:

- Creación de espacios donde pueda participar toda la comunidad.
- Programación de actividades pedagógicas, culturales y sociales que favorezcan la integración de la comunidad.
- Fortalecimiento de la comunicación; el trabajo en equipo y la sinergia.

- Creación de una microempresa en corte y confección, teniendo en cuenta que este es uno de los énfasis de la institución.

Todo esto conduce a desarrollar un Proyecto Educativo Institucional coherente con las necesidades de la comunidad, en donde se de la participación de todos sus miembros; en esto se deben poner de acuerdo directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad; lo que permite dinamizar el proceso, hacerlo abierto, flexible, de esta manera se articula a la enseñanza obligatoria la participación comunitaria que es uno de los principales pilares de la Constitución Nacional.

## **4.2. PROPOSITOS**

Contribuir a dinamizar las prácticas administrativas, a su vez impulsar la participación de la comunidad, generando el mejoramiento continuo de la educación que se imparte en la institución.

## **4.3. OBJETIVOS**

### **4.3.1. Objetivo General**

- Fomentar el desarrollo de procesos de integración y participación de la comunidad que contribuyan a dinamizar las prácticas administrativas en el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, generando el mejoramiento continuo de la educación que se imparte.

#### **4.3.2.Objetivos Específicos**

- Crear espacios que permitan la participación de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa y se den procesos democráticos en la institución.
- Programar actividades pedagógicas, culturales y sociales que favorezcan la integración y capacitación de cada uno de los estamentos de la comunidad.
- Implementar estrategias tendientes a mejorar la comunicación, el trabajo en equipo y la sinergia con la comunidad educativa de tal forma que contribuya a mejorar el clima organizacional de la institución.
- Crear una microempresa en el área de corte y confección en la que participen estudiantes y padres de familia, que les permita vincularse al sector productivo de la población, compitiendo en el mercado de la región, mejorando su nivel de vida.

#### **4.4. CONCEPTUALIZACIÓN**

##### **4.4.1. El Liderazgo en la empresa educativa**

El cambio es la preocupación de quien lidera la empresa educativa de hoy. Este cambio requiere de la implementación de técnicas renovadoras como la reingeniería, la reestructuración, etc., que permitan que la empresa opere con asertividad, eficiencia, eficacia, competitividad y productividad. Pero, es evidente que esas técnicas son

absolutamente necesarias, aunque no suficientes para realizar un cambio eficaz; les falta un elemento fundamental, que dinamiza: **liderazgo**.

“El liderazgo es la acción de influir sobre los demás y de dirigir, orientar y motivar a nuestros semejantes mediante diversas conductas y habilidades”<sup>44</sup>. Permite a la empresa educativa descentralizarse, eliminar niveles jerárquicos y acabar con la burocracia para poder generar y poseer el espíritu empresarial, la autonomía y la innovación que requiere para atender con efectividad a sus clientes. Es por ello que el liderazgo debe ser característica del gerente de hoy.

Pero un “**liderazgo efectivo** debe caracterizarse por tener una visión inspiradora lo que significa tener capacidad para concebir la realidad desde una perspectiva amplia”.<sup>45</sup> Una perspectiva que no se circunscribe sólo al ámbito de lo inmediato y lo cotidiano; que observa no sólo lo que está pasando sino lo que puede pasar; analiza todos los escenarios posibles y todas las opciones que se abren ante él; se apodera del futuro.

Además el líder efectivo maneja una comunicación trascendente por que al comunicar no sólo transmite ideas y conceptos, logra que los demás comprendan y se persuadan, haciendo que se involucren y compartan todas las actividades, promueve el liderazgo en todos los miembros de la empresa, realiza acciones de integración y participación de la comunidad manteniéndolos constantemente motivados y logrando el desarrollo humano.

#### **4.4.2.Participación en educación**

---

<sup>44</sup> CENTRO DE APOYO AL DOCENTE, Actualidad Educativa, Editorial Libros y Libres S.A. Bogotá, Pág. 58

<sup>45</sup> CENTRO DE, Ibid, Pág. 60.

Dentro del proceso educativo es necesario e importante que la comunidad se involucre y participe. La participación de la persona es la base de la democracia y a la vez es un derecho que se convierte en garantía de su legitimidad para la toma de decisiones.

La Constitución Política ha hecho de la participación comunitaria uno de los pilares fundamentales del estado social de derecho colombiano basado en los valores primordiales para la construcción de la democracia participativa y solidaria como lo expresa el Art. 1° “La participación es un valor que se debe trabajar en la cotidianidad de la vida, en la familia, en la sociedad, en las instituciones educativas, el trabajo y la comunidad social, regional, nacional y mundial”<sup>46</sup>.

La participación en la gestión educativa se entiende como el poder real de tomar parte activa en la elaboración y desarrollo del proceso educativo de todos los que intervienen: alumnos, padres de familia, docentes, directivos, administrativos, etc.

“La participación implica que los agentes del medio educativo jueguen un rol decisorio que conlleva a trazar políticas educativas y colaborar en la ejecución y control de su aplicación”<sup>47</sup>.

De lo anterior se deduce que la participación es **involucramiento** psicológico de las personas en el trabajo de equipo que las motiva y sensibilizan a contribuir en la consecución de las metas del equipo y a compartir las responsabilidades de estas.

#### **4.4.3.Trabajo en equipo**

---

<sup>46</sup> CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA. Bogotá, Pág. 11.

<sup>47</sup> SANCHEZ DE ORCAJO, J.J. La Gestión Participativa en la Enseñanza, Pág. 18.

El ser humano es especialmente gregario; los seres humanos en conjunto son capaces de grandes realizaciones.

La integración del sistema de las organizaciones surge como un cambio viable y lógico para aumentar la efectividad de las instituciones. El trabajo en equipo, los procesos de operación conjunta y la asimilación de roles, con alta interdependencia traen una nueva concepción del trabajo donde la utilización inteligente de la capacidad individual, se combina con la colectiva, generando equipos unidos por objetivos comunes, en un sistema de alta interacción que potencializa la obtención de resultados, disminuye la dependencia y respeta la condición del hombre como ser social.

#### **4.4.4.Sinergia**

“La sinergia es el mecanismo creador que resulta de la adecuada reunión de varios elementos y cuyo producto final supera la simple suma de los elementos mismos, y que puede simbolizarse por la fórmula:  $1 + 1$  mayor que 2 o lo que es lo mismo una mano más una mano no son dos manos son manos unidas, une tu mano a nuestras manos para que el mundo no esté en pocas manos sino en todas las manos”<sup>48</sup>.

Es importante resaltar que cada persona lleva al grupo características que le son propias y que se consideran fuerzas individuales dentro del

---

<sup>48</sup> CUERVO CASTAÑEDA, Mario. El trabajo en equipo y la sinergia publicaciones IFL. Cali 1.995. Pág. 9

grupo; donde se desarrollan nuevas fuerzas que se integran con las anteriores originándose la interacción grupal.

#### **4.4.5.La comunicación**

Dentro de las relaciones interpersonales también es de vital importancia la comunicación como parte fundamental que ponga en contacto todos los elementos que individualmente se aportan al grupo como el intercambio de conocimiento, experiencias, opiniones, instrucciones y por supuesto sentimientos, sensaciones, reacciones, etc.

Entonces la comunicación es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra, es sencillamente un puente de significados entre las personas. Toda comunicación incluye por lo menos a dos personas: la que envía y la que recibe.

Teniendo en cuenta que la comunicación es un medio, no un fin, sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. La comunicación ayuda para que la planeación y la organización administrativa sean ejecutadas en forma eficaz y que se aplique con efectividad el control administrativo.

La buena comunicación es el resultado de una administración competente, no la causa de ella. Un buen rector es siempre un buen comunicador.

En realidad nunca debe juzgarse a la comunicación como una actividad independiente. Constituye un ingrediente esencial de casi todo lo que hace el rector, pues el debe considerar la comunicación como una parte



importante de su tarea administrativa. La administración incluye a la comunicación no la comunicación a la administración.

#### **4.4.6. Proceso administrativo**

El proceso administrativo está constituido por cinco elementos cuya característica básica es la universalidad, estos son: Planificación, Organización, Ejecución, Control y Evaluación. La planeación para determinar los objetivos y las acciones que deben tomarse; la organización para distribuir el trabajo entre el equipo y para establecer, reconocer la autoridad necesaria; la ejecución en donde el grupo lleva a cabo sus tareas; control de las actividades; la evaluación de todo el proceso para tomar las decisiones del caso.

Es de vital importancia dinamizar estos procesos y replantear las prácticas que se han venido llevando en las instituciones educativas estar a tono con el actual sentir y pensar del Sistema Educativo Colombiano y se de un mejoramiento continuo de la educación.

#### **4.4.7. Mejoramiento continuo**

Es la disciplina diaria y permanente de corregir las deficiencias, por pequeñas que parezcan, de mantener las situaciones que marchan bien y de lograr desempeños mayores y nuevas metas.

“El mejoramiento continuo, como forma de vida y de actuación, es la vía más segura de tener el futuro cerca”<sup>49</sup>. Puesto que estimula las ideas, inventa el mañana que queremos para nuestra institución, concentra el pensamiento de la institución en el futuro y ayuda a

---

<sup>49</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Autoevaluación y Mejoramiento Institucional. Edit. Op Ltda. 1.997 Pág. 65

desarrollar estrategias y metodologías propias de trabajo. No es una fórmula mágica como aquella de que queremos mejorar y ya está. Exige trabajo, disciplina, esfuerzo, responsabilidad, liderazgo, organización en equipos, participación, comunicación fluida, capacidad para decidir; ésta es la riqueza que genera en la comunidad educativa y, en consecuencia, los éxitos son institucionales.

## **4.5. FUNDAMENTOS**

### **4.5.1. Filosóficos**

La propuesta se orienta hacia una concepción holística del hombre. “Se basa en la afirmación de que los elementos de una unidad orgánica cualquiera están condicionados por la totalidad, como ésta lo está por sus integrantes”<sup>50</sup>. Refuerza la integración, la relación y la unidad.

Hay que mirar al hombre desde su dimensión histórica, cultural y social al igual que lo hace la Ley 115 cuando habla de la educación como un proceso de formación permanente e integral.

En su dimensión cultural el hombre se integra con la comunidad de su entorno y participa, adoptando una posición frente a los desafíos que se le imponen. En esta medida el hombre crea cultura y por esta misma razón hace historia.

La institución tiene como fundamentos filosóficos “concebir al hombre como ser trascendente, en permanente construcción de si mismo y de los procesos sociales; abierto al cambio, a la transformación de su

---

<sup>50</sup> EQUIPO EDITORIAL DE PROLIBROS. Diccionario Pedagógico Universal. Editorial Prolibros Ltda. Bogotá, sexta Edición. Pág. 598

comunidad”<sup>51</sup>. Esto ofrecerá a todos la posibilidad de desarrollar su personalidad y de participar en la transformación de su propia realidad.

#### **4.5.2.Legales**

La Ley General de la Educación en su Art. 6° establece de acuerdo con el Art. 68 de la Constitución Política: “La comunidad educativa participará en la dirección de los establecimientos educativos, en los términos establecidos por la presente ley, y la comunidad educativa está conformada por estudiantes, educadores, padres de familia, egresados, directivos docentes, administrativos. Todos ellos según su competencia participaran en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo”<sup>52</sup>. De ahí que se tengan en cuenta estos aspectos pues en la institución no existe una verdadera cultura de la participación.

Además la Ley General de la Educación en el Capítulo II, Art. 142 establece también la participación de la comunidad mediante la organización del gobierno escolar como estrategia para que se de la participación democrática colegiada. En la institución se debe dinamizar este órgano para que se de la participación de todos, para ello es conveniente que se tengan en cuenta los principios que sustenta Díaz Juan.<sup>53</sup>

- La participación es una necesidad humana y en consecuencia se constituye en un derecho de las personas.

---

<sup>51</sup> P.E.I. Comunidad Educativa del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna.

<sup>52</sup> LEY GENERAL DE LA EDUCACIÓN, pág. 4.

<sup>53</sup> DIAZ B., Juan. Principios de Participación. Documento. Medellín. Pág. 15 – 22.

- La participación es un proceso de desarrollo de la conciencia crítica para la adquisición de poder: transformar a las personas de pasivas a activas.
- Participación es algo que se aprende y se perfecciona. Es una habilidad natural que se aprende con la práctica.
- La participación debe ser provocada y organizada.
- Se debe respetar las diferencias individuales en la forma de participar.
- La participación debe resolver conflictos pero también puede generarlos. Su ventaja es que los resuelve de una manera más civilizada.

#### **4.5.3.Sociológicos**

Uno de los grandes compromisos de la educación es la formación del hombre como ser social, capaz de construir representaciones adecuadas a su medio, de reflexionar sobre los fenómenos naturales, sociales y de su propia realidad.

Por tanto se debe entender al hombre como un ser eminentemente comunitario, que necesita poner en común su vida, hacerla crecer en los otros, enriquecerse y ayudar al enriquecimiento de los demás en los diferentes aspectos de la vida: conocimientos, sentimientos, valores, solución de las necesidades, aspiraciones, ideales y bienestar general.

En consecuencia tanto la persona como su comunidad son sujeto y objeto de su propio desarrollo. Esto no debe quedarse a nivel de grupo sino que esto debe proyectarse a la comunidad en general.

#### **4.6. METODOLOGÍA**

Se propone los siguientes pasos para implementar la propuesta en la institución.

- Socialización de la propuesta ante:
  - ◆ Directivos y docentes
  - ◆ Estudiantes
  - ◆ Padres de familia.
- Implementación del plan de acción diseñado para el año 1.999 – 2.000 con la participación de la comunidad educativa.
- Ejecución del plan de acción mediante la aplicación de estrategias metodológicas que generen la participación e integración de la comunidad.
- Observación y seguimiento simultáneo a la ejecución de la propuesta con la participación de todos.

La evaluación será constante a través de la observación del equipo investigador, quien registrará las debilidades y fortalezas sobre las

acciones emprendidas para cualificar la presente propuesta en su desarrollo.

#### **4.7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

La propuesta se implementará con la participación de toda la comunidad del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna y nace de la necesidad urgente de solucionar los problemas que la están efectuando e impidiendo su desarrollo.

Los resultados de la aplicación de los instrumentos arroja un bajo nivel de liderazgo, no se da la participación e integración de la comunidad de la institución, además la comunicación y el clima organizacional no son los mejores.

Para operacionalizar la presente propuesta se cuenta en primer lugar con el apoyo de toda la comunidad educativa, el talento humano, recursos materiales, financieros y un plan de acción acorde con la situación problemática.

Este plan de acción apunta hacia cuatro aspectos fundamentales que son:

- ***Fortalecimiento de los procesos participativos***, esto a través de la funcionalidad del gobierno escolar, creando espacios en donde se de la participación a cada uno de los estamentos de la comunidad educativa logrando una comunidad que participe activamente en la vida institucional.

- ***Cualificación e integración de la comunidad educativa,*** desarrollando actividades de tipo pedagógico, cultural y social que integren y capaciten a la comunidad en el ejercicio de la participación comunitaria tomando como base la Constitución Política de 1.991 y la Ley 115 de 1.994; actualización de directivos sobre su verdadero rol; capacitación a docentes sobre las tendencias actuales de la pedagogía de hoy; programas de formación de líderes entre los estudiantes; programación de actividades de reflexión con la comunidad e implementación de los valores en directivos, docentes, estudiantes y padres de familia por medio de la clarificación de valores.

Lo anterior conduce a lograr una comunidad educativa cualificada, crítica de la situación actual, unos efectivos procesos administrativos que propicien la integración y participación de los estamentos de la institución; unos docentes conscientes del papel que exige la educación de hoy, además estudiantes con capacidad de liderazgo, para enfrentar nuevos retos y una comunidad educativa dispuesta al cambio y al rescate de valores para una mejor convivencia.

- ***Mejoramiento de la comunicación y el trabajo en equipo,*** esta se llevará a cabo a través de actividades de convivencias, dinámicas de grupos, charlas formativas relacionadas con el tema: Comunicación, trabajo en equipo, sinergia, desarrollo humano y talleres para afianzar estos conocimientos en equipos de trabajo. Además se emplearan medios que mantengan una constante comunicación con toda la comunidad tales como: Carteles, comunicados, material informativo y reuniones.

- ***Mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad educativa***, a través de su vinculación laboral al sector productivo de la población, creando una microempresa en corte y confección teniendo en cuenta que este es uno de los énfasis de la institución y se cuenta con la persona capacitada para tal fin y la colaboración de los estudiantes que ya han sido capacitados.

Para que lo anteriormente descrito se pueda realizar, se necesita la adquisición de máquinas de coser, fileteadoras, mesas largas en madera, carretes de hilos y otros; la implementación de cursos de formación laboral, seminarios y talleres sobre microempresa.

Por lo que la dirección de la institución estableció convenio con dos entidades que se encuentran en la población convirtiéndose esto en una gran oportunidad, estas entidades son el SENA y la Industrial que brindaran capacitación y proporcionarán las orientaciones necesarias para montar la microempresa. Además sus instalaciones podrán ser utilizadas pues cuentan con los materiales necesarios para que se de un completo aprendizaje teórico – práctico en corte y confección. En la medida que el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna vaya adquiriendo sus propios elementos de trabajo se irá independizando de estas entidades.

Es por esto que se realizarán actividades (chica talento intercolegial, juegos intercolegiales, concursos sobre conocimientos de las competencias básicas, de disfraces, de creatividad, de pintura, helados bailables). Para la obtención de recursos financieros y poder así adquirir los implementos necesarios para alcanzar tal fin.



#### 4.8. PLAN DE ACCIÓN

**PROGRAMA:** FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS

**OBJETIVO GENERAL:** Crear espacios que permitan la participación de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa y se den procesos democráticos en la institución.

**POLITICA:** Fortalecer la participación entre todos los estamentos de la comunidad educativa.

**META:** Lograr una comunidad que participe activamente en la vida institucional.

**ESTRATEGIAS:** Elaboración de un plan de trabajo que contenga orientaciones y acciones específicas a ejecutar por parte de cada uno de los estamentos del gobierno escolar.

[illegible]



[illegible]



[illegible]

[illegible]

[illegible]

**PROGRAMA:** MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO

**OBJETIVO GENERAL:** Implementar estrategias tendientes a mejorar la comunicación y el trabajo en equipo en toda la comunidad educativa de tal forma que contribuyan a que se de un adecuado clima organizacional.

**POLITICA:** Optimizar la comunicación y el trabajo en equipo en toda la comunidad educativa.

**META:** Lograr afectivos procesos de comunicación a través del trabajo en equipo.

**ESTRATEGIAS:** Coordinar actividades tendientes a mejorar la comunicación y el trabajo en equipo con todos los estamentos.

[illegible]



[illegible]

**PROGRAMA:** MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

**OBJETIVO GENERAL:** Crear una microempresa en el área de corte y confección en la que participen estudiantes y padres de familia, que les permita vincularse al sector productivo de la población y puedan competir en el mercado de la región mejorando su nivel de vida.

**POLITICA:** Propender por el mejoramiento continuo de la comunidad.

**META:** Obtener una comunidad preparada para competir laboralmente.

**ESTRATEGIAS:**

- \*Elaborar un plan de acción para vincular a la comunidad educativa al sector productivo.
- \*Orientar acciones para corregir la colaboración de entidades como el SENA y la INDUSTRIAL y se implementen cursos de capacitación, seminarios y talleres que contribuyan a la organización efectiva de la microempresa.

[illegible]

[illegible]



[illegible]





## **BIBLIOGRAFIA**

AGUILAR ALDANEZ, María José. Introducción a la Supervisión.

Alcaldía Municipal. La Participación Comunitaria. Documento. Sabanalarga. 1994.

Apuntes Tomados de los Diferentes Seminarios de la Maestría.

ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Santa Fé de Bogotá. Legis, 1992.

ARNAL, Justo Rincón del Delio. LATORRE, Antonio. La investigación Educativa. Edit. Labor. Barcelona.1992.

BASTOS, María Mancipe, BASTOS, Víctor Manuel. La Educación Como Factor de Desarrollo Comunitario. Edinor. Cúcuta.1989.

C.F.Hersey P. y Blanchard K: Estilo Eficaz de Dirigir.IDH. México. 1981.

CASTAÑEDA, Mario. El Trabajo en Equipo y La Sinergia. Cali. Colombia.1995.

Centro de Apoyo al docente, Actualidad Educativa, Editorial Libros y Libres.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de La Administración. Cuarta Edición. Edit. Mc Graw Hill. 1995.  
Constitución Política de Colombia.



CORNEJO, Miguel Angel. Liderazgo de Excelencia.

CORREAL TORRES, Neiyer. La Supervisión Educativa. Universidad Externado de Colombia. Material Fotocopiado de la Maestría. 1998.

CUERVO CASTAÑEDA, Mario, El trabajo en equipo y la sinergia publicaciones IFL. Cali 1.995.

DELGADO, Víctor. Documento Sobre Recursos Humanos, Tomado de Micael Armstrong. Maestría en Administración y Supervisión Educativa. Aro 1998.

DELORS, Jackes. La Evaluación Encierra un Tesoro. Correo de la UNESCO.

DISEÑO METODOLOGICO: paradigmas de investigación documento maestría en administración y supervisión educativa, 1998.

DÍAZ B. Juan. Principios de Participación Documento.

ECHAVARRIA, María Teresa. El Cambio Organizacional Comienza en la Mente de Cada Persona. Educación y Cultura. N° 9. Bogota.1980.

Equipo Editorial de Polibros Diccionario Pedagógico Universal Editorial Prolibros Ltda. Bogota VI Edición.

FALS BORDA, Orlando Conocimiento y Poder Popular. Bogotá. Siglo XXI. 1985.

FRIGERIO, Graciela, Puggi Margarita. Las Instituciones Educativas Cara y Ceca; Elementos para la Gestión.Troque Educación. Serie Flasco. Acción. Buenos Aires.

GARCES. S. Zaadhy. La Institución Escolar En El Plan Decenal. Educación y Cultura N° 41 C.E.I.D. FECODE. Santa Fé de Bogotá, Diciembre 1996.

GOMEZ. G. Paulina y BOHORQUEZ, María Gladis. Enfoque Personalizador en la Educación. Revista Actualidad Educativa N° 13. Edit. Libros y Libres S.A.

HABERMAS, Jurgen. Teoría de la Acción Comunicativa. Complementos y Estudios Previos. Madrid. Edit. Catedral. 1989.

HODGETTS, Richard M. El Supervisor Eficiente un Enfoque práctico. Segunda Edición.

IMIDEO G. Nerici. Introducción a la Supervisión Escolar. Editorial Kapelusz.

Ley General de la Educación o Ley 115 de Febrero de 1994. Y Demás Decretos Reglamentarios.

MAX - NFEF Manfred, Opcit. Desarrollo a Escala Humana. Una Opción Para el Futuro. Editorial Cepaur. Col. 1998.

MARSALL REEVE, Jhon. Motivación y Emoción.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. La relación escuela comunidad en el horizonte de la participación comunitaria. Serie publicaciones para maestros 1998.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Autoevaluación y mejoramiento institucional. Editorial OP Ltda. Bogotá 1.997.

MINISTERIO DE GOBIERNO. Organización y Participación Comunitaria. Bogotá. Diccionario General de la Integración y Desarrollo de la Comunidad. DIGIDEC. Imprenta Nacional. 1991.

PASCUAL. Roberto, la Gestión Educativa Ante La Innovación y El Cambio. Narcea. Madrid. 1998.

PAEZ, Tarrazona Antonio y Carvajal, Juana Gomez de Edit. Libros y Libres S.A.

PUBLICACIONES PARA MAESTROS: La Relación Escuela - Comunidad en el Horizonte de la Participación Comunitaria. Ministerio de Educación Nacional. Santa Fé de Bogotá.

PULIDO GUERRERO, Luz. Escuela Para la Democracia.

Proyecto Educativo Institucional Comunidad Educativa del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna.

RAMIREZ, Anita de. Educación Comunitaria Participativa. En la Calidad de la Educación. Ventana Editores. Bogotá. 1993.

REALES, UTRIA Adalberto. Modelos para Elaborar Ensayos, Reseñas, Informes y Ponencias. 3ª Edición. Editorial Antillas.

RESTREPO, Antonio. La Participación Comunitaria y la Transformación Democrática del Estado(conferencia).

REYES, Rosales J.J.. y Quesada Arce. Orientaciones para dirigir escuelas primaria. Editorial Oasis. México 1969. Citado por Soler Fierrez, Eduardo. En la Revista Caminos Abiertos.

RODRIGUEZ, ESTRADA Mauro. Liderazgo: Desarrollo de Habilidades Directivas. Manual Moderno. Segunda Edición. Editorial. El Mundo Moderno S.A. de C.V. México D.F.

ROJAS, Edilberto. El Supervisor un Estimulador de las Ideas Propias. Hacia el Desarrollo Educativo Nacional. Documento de la Maestría. Universidad Externado de Colombia. 1989.

SANCHEZ DE ORCAJO, J.J. La Gestión Participativa en la enseñanza.

SOLER FIERREZ, Eduardo. Inspección y Supervisión. Revista Caminos Abiertos. Madrid 1994

Trabajo Realizado Por el Colectivo de Investigación II.

TEXEIDO, Planas, Martí. Superación del Sistema Educativo. Editorial Ariel Educación Barcelona. 1997.

# Anexos

**ANEXO A:** Tipo de preguntas utilizadas para entrevistar a directivos docentes, estudiantes y padres de familia.

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
CORPORACION UNIVERSITARIA DE LA COSTA (C.U.C)  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y SUPERVISION EDUCATIVA  
PREGUNTAS QUE SE UTILIZARON PARA HACER LA ENTREVISTA  
A LOS DIFERENTES ESTAMENTOS**

**TITULO DE LA INVESTIGACION**

EL SUPERVISOR COMO LIDER DE LOS PROCESOS DE PARTICIPACION COMUNITARIA PARA GENERAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA EDUCACIÓN QUE SE IMPARTE EN EL COLEGIO DE BACHILLERATO MIXTO DE SABANALARGA, SECCION NOCTURNA.

1. Participa la supervisión educativa externa e interna en la dinamización de los procesos de participación comunitaria.

Si \_\_\_\_\_ ¿Con Que Actividades?\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_ ¿Por Qué?\_\_\_\_\_

2. ¿Cuenta el colegio con suficientes y adecuados recursos humanos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En Partes \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

3 ¿La institución programa cursos de capacitación docente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunas Veces \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

4. ¿El mobiliario del plantel es adecuado y suficiente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En Parte \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

5. ¿El colegio cuenta con un adecuado y suficiente material didáctico?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En Parte \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Tiene el colegio ayudas educativas de tecnología avanzada?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En Parte \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Cuenta el colegio con suficientes recursos financieros?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En Parte \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

8. ¿El colegio realiza actividades que integren a la comunidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En Parte \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo son las relaciones entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa?

Buenas \_\_\_\_\_ Regulares\_\_\_\_\_ Malas\_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo son los procesos de comunicación en los diferentes estamentos de la comunidad educativa?

Buenas \_\_\_\_\_ Regulares\_\_\_\_\_ Malas\_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

11. ¿Son adecuados los canales de comunicación en los diferentes estamentos de la comunidad educativa?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ En Parte \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

12. ¿Se propician espacios de participación democrática a los diferentes estamentos de la comunidad educativa para la toma de decisiones institucionales?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ En Parte \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

13. ¿Las opiniones y sugerencias de los padres de familia son tenidas en cuenta para elaborar las políticas, planes y programas del colegio?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Algunas Veces\_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_



14. ¿El plantel tiene planeamiento institucional?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

15. ¿La Comunidad Educativa conoce el Proyecto Educativo Institucional?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

16. ¿Participó la comunidad educativa en el diseño del Proyecto Educativo Institucional?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En Parte \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

17. ¿Existen planes de trabajo para el logro de metas?

Si \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

18. ¿Están comprometidos los estudiantes, padres de familia y demás estamentos en el logro de estas metas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En Parte \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

19. ¿Se desarrollan actualmente planes y programas con la comunidad?

Si \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

20. ¿Existen proyectos de gestión para la obtención de recursos financieros y materiales para que se mejore la institución?

Si\_\_\_\_\_ ¿Cuáles?\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_ ¿Por Qué?\_\_\_\_\_

**ANEXO B:** Sensibilización a la comunidad educativa sobre la  
importancia de la investigación

**ANEXO C:** Devolución de la información, luego del análisis e interpretación de resultados.



**EL SUPERVISOR COMO LIDER DE LOS PROCESOS DE  
PARTICIPACION COMUNITARIA PARA GENERAR EL  
MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA EDUCACION QUE SE  
IMPARTE EN EL COLEGIO DE BACHILLERATO MIXTO DE  
SABANALARGA SECCION NOCTURNA**

**GLORIA MARIA ORTIZ MANOTAS**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
CORPORACION UNIVERSITARIA DE LA COSTA  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y SUPERVISION EDUCATIVA  
BARRANQUILLA  
1.999**

**EL SUPERVISOR COMO LIDER DE LOS PROCESOS DE  
PARTICIPACION COMUNITARIA PARA GENERAR EL  
MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA EDUCACION QUE SE  
IMPARTE EN EL COLEGIO DE BACHILLERATO MIXTO DE  
SABANALARGA SECCION NOCTURNA**

**GLORIA MARIA ORTIZ MANOTAS**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título  
de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y  
SUPERVISIÓN EDUCATIVA  
Director del Colectivo: Magister RAÚL BARROS LIZCANO**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
CORPORACION UNIVERSITARIA DE LA COSTA  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y SUPERVISION EDUCATIVA  
BARRANQUILLA  
1.999**

## **CONTENIDO**

	<b>PAG.</b>
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
R.A.E.	
PUBLICACIÓN	
PALABRAS CLAVES	

METODOLOGÍA  
CONCLUSIONES  
GLOSARIO  
INTRODUCCIÓN

2. ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTOS	26.
2.1. FUNDAMENTOS TEORICOS CONCEPTUALES.	26.
2.1.1. Concepción de Supervisión Educativa.	26.
2.1.2. Nuevos enfoques de la Acción Supervisora.	31.
2.1.3. El supervisor y el mejoramiento continuo.	33.
2.1.4. Enfoque teórico sobre Institución Educativa.	34.
2.1.5. Enfoque teórico sobre administración.	38.
2.1.5.1. El administrador – supervisor.	39.
2.1.6. Enfoque teórico sobre participación.	42.
2.1.7. Niveles y formas de participación.	43.
2.1.8. La nueva constitución y los niveles de participación.	44.
2.1.9. La Ley General de Educación y los procesos de participación	46.
1.1.11 La participación comunitaria	54.
1.1.11. Enfoque teórico sobre autogestión comunitaria	55.
1.1.12. Enfoque teórico sobre liderazgo	57.
1.1.13. Enfoque teórico sobre innovación	59.
1.1.14. Enfoque teórico sobre motivación	61.
1.1.15. Enfoque teórico sobre calidad	61.
1.1.16. Enfoque teórico sobre desarrollo humano	62.
1.1.17. Enfoque teórico sobre cambio organizacional	64.
1.1.18. Enfoque teórico sobre comunicación y relaciones interpersonales	65.
1.1.19. Teoría de la acción comunicativa	66.
1.1.20. Enfoque teórico sobre trabajo en equipo	67.
1.1.21. Enfoque teórico sobre sinergia	68.
1.1.21.1. La comunicación sinérgica	71.



1.1.21.2. La sinergia en la empresa educativa	72.
1.2. FUNDAMENTOS HISTORICOS	
1.2.1. Desarrollo histórico de la Supervisión en Colombia	
1.2.2. Desarrollo histórico de la participación comunitaria	
1.2.3. Desarrollo histórico del liderazgo	
1.3. FUNDAMENTOS JURIDICOS	
1.3.1. La supervisión educativa	
1.3.2. La participación en el mejoramiento continuo de la educación	
1.3.3. La participación comunitaria en el mejoramiento continuo	
1.4 FUNDAMENTOS SOCIOCULTURALES	
1.5. FUNDAMENTOS SOCIOECONOMICOS	
1.6. FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES	
2. DISEÑO METODOLÓGICO	
2.1. PARADIGMA	
2.2. MÉTODO	
2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	
2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	109.
5. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	111.
3.1. CATEGORÍAS Y ASPECTOS A INVESTIGAR	111.
3.2. RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LA OBSERVACION DIRECTA.	112.
3.3. RESULTADO DE LA INFORMACION OBTENIDA A TRAVÉS DEL ENTREVISTA	115.
3.4. RESULTADO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS	

DE CONVERSATORIO	117.
3.5. TRIANGULACIÓN	118.
3.5.1. Síntesis de la Información obtenida a través de la observación directa, la entrevista y el conversatorio.	119.
3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	120.
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	135.
CONCLUSIONES	135.
SUGERENCIAS	136.
6. PROPUESTA: EL LIDERAZGO COMO ESTRATEGIA PARA DINAMIZAR LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS E IMPULSAR LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIAS EN EL COLEGIO DE BACHILLERATO MIXTO DE SABANA- LARGA SECCIÓN NOCTURNA.	137.
INTRODUCCIÓN.	139.
4.1. JUSTIFICACIÓN	141.
4.2. PROPOSITOS	143.
4.3. OBJETIVOS	143.
4.3.1. General	143.
4.3.2. Específicos	144.
4.4. CONCEPTUALIZACIÓN	144.
4.4.1. El liderazgo en la empresa educativa	144.
4.4.2. Participaciones en educación	146.
4.4.3 Trabajo en Equipo	147.
4.4.4. Sinergia	147.
4.4.5 La comunicación	148.
4.4.6. Proceso administrativo	149.
4.4.7. Mejoramiento continuo	149.
4.5. FUNDAMENTOS	150.
4.5.1 Filosóficos	150.
4.5.2 Legales	151.

4.5.3 Sociológicos	152.
4.6. METODOLOGÍA	153.
4.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	154
4.8. PLAN DE ACCIÓN	154.
□ Fortalecimiento de los procesos participativos	
□ Cualificación e integración de la comunidad educativa.	
□ Mejoramiento de la comunicación y el trabajo en equipo.	
□ Mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad educativa.	

## BIBLIOGRAFIA

## ANEXOS

## **DEDICATORIA**

He alcanzado una de las metas más importante de mi vida. En este peregrinar he contado con el apoyo de Dios nuestro señor y de personas que ocupan un lugar muy importante en mi corazón:

A Dios principio y fin de todas las cosas por darme las fuerzas necesarias cuando sentí desfallecer.

A mi esposo, mi madre, mis hermanos expreso mi afecto y un eterno agradecimiento por estar siempre a mi lado y contribuir a hacer realidad este sueño.

A mi hija Andrea Carolina, pues pensando en su futuro se constituyó en el principio incentivo para seguir adelante.

**Gloria**

## **AGRADECIMIENTOS**

A: La Universidad Externado de Colombia por todas las experiencias significativas que sus docentes proporcionaron en cada uno de los seminarios realizados.

A: Los directivos de la C.U.C., por la realización del convenio que permitió acceder a esta maestría.

A: Doctor Fernando Piñeres Royero, Director de postgrado por ser guía y orientador del proceso de investigación.

Al: Magister Raúl Barros Lizcano por su efectiva orientación como director del colectivo de supervisión, su constante apoyo y motivación.

A: Las compañeras del colectivo con quienes compartí angustias, alegrías y lo más importante experiencias significativas que enriquecieron las mías

**RESUMEN ANALITICO EN EDUCACIÓN**  
**RAE**

**A. TIPO DE DOCUMENTO**

TESIS DE GRADO

**B. TIPO DE IMPRESIÓN**

IMPRESIÓN LASER COMPUTADOR

**C. NIVEL DE CIRCULACIÓN**

GENERAL

**TITULO DEL DOCUMENTO**

El supervisor como líder de los procesos de participación comunitaria para generar el mejoramiento continuo de la educación que se imparte en el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna.

**AUTOR**

ORTIZ MANOTAS GLORIA MARÍA

**PUBLICACIÓN**

EDICIÓN

Barranquilla, Diciembre de 1.999, CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE LA COSTA, UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN: MUESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y SUPERVICIÓN EDUCATIVA

No. de Pag.:

**ACCESO AL DOCUMENTO**

Corporación Universitaria de la Costa C.U.C., Universidad Externado de Colombia.

**PAÍS DE ORIGEN**

Colombia

**FECHA**

Día: Mes: 12 Año: 1.999 RED. G.O.M

<b>AUTOR</b>	ORTIZ MANOTAS GLORIA MARÍA
	El supervisor como líder de los procesos de participación

<b>TITULO</b>	comunitaria para generar el mejoramiento continuo de la educación que se imparte en el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga Sección Nocturna.
---------------	---

### **FUENTES**

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron las siguientes fuentes bibliográficas que orientaron todo este proceso:

AGUILAR ALDANEZ, María José. Introducción a la Supervisión.

Alcaldía Municipal. La Participación Comunitaria. Documento. Sabanalarga. 1994.

Apuntes Tomados de los Diferentes Seminarios de la Maestría.

ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Santa Fé de Bogotá. Legis, 1992.

ARNAL, Justo Rincón del Delio. LATORRE, Antonio. La investigación Educativa. Edit. Labor. Barcelona.1992.

BASTOS, María Mancipe, BASTOS, Víctor Manuel. La Educación Como Factor de Desarrollo Comunitario. Edinor. Cúcuta.1989.

C.F.Hersey P. y Blanchard K: Estilo Eficaz de Dirigir.IDH. México. 1981.



CASTAÑEDA, Mario. El Trabajo en Equipo y La Sinergia. Cali. Colombia.1995.

Centro de Apoyo al docente, Actualidad Educativa, Editorial Libros y Libres.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de La Administración. Cuarta Edición. Edit. Mc Graw Hill. 1995.  
Constitución Política de Colombia.

CORNEJO, Miguel Angel. Liderazgo de Excelencia.

CORREAL TORRES, Neiyer. La Supervisión Educativa. Universidad Externado de Colombia. Material Fotocopiado de la Maestría. 1998.

CUERVO CASTAÑEDA, Mario, El trabajo en equipo y la sinergia publicaciones IFL. Cali 1.995.

DELGADO, Víctor. Documento Sobre Recursos Humanos, Tomado de Micael Armstrong. Maestría en Administración y Supervisión Educativa. Aro 1998.

DELORS, Jackes. La Evaluación Encierra un Tesoro. Correo de la UNESCO.

DISEÑO METODOLOGICO: paradigmas de investigación documento maestría en administración y supervisión educativa, 1998.

DÍAZ B. Juan. Principios de Participación Documento.

ECHAVARRIA, María Teresa. El Cambio Organizacional Comienza en la Mente de Cada Persona. Educación y Cultura. N° 9. Bogota.1980.

Equipo Editorial de Polibros Diccionario Pedagógico Universal Editorial Prolibros Ltda. Bogota VI Edición.

FALS BORDA, Orlando Conocimiento y Poder Popular. Bogotá. Siglo XXI. 1985.

FRIGERIO, Graciela, Puggi Margarita. Las Instituciones Educativas Cara y Ceca; Elementos para la Gestión.Troque Educación. Serie Flasco. Acción. Buenos Aires.

GARCES. S. Zaadhy. La Institución Escolar En El Plan Decenal. Educación y Cultura N° 41 C.E.I.D. FECODE. Santa Fé de Bogotá, Diciembre 1996.

GOMEZ. G. Paulina y BOHORQUEZ, María Gladis. Enfoque Personalizador en la Educación. Revista Actualidad Educativa N° 13. Edit. Libros y Libres S.A.

HABERMAS, Jurgen. Teoría de la Acción Comunicativa. Complementos y Estudios Previos. Madrid. Edit. Catedral. 1989.

HODGETTS, Richard M. El Supervisor Eficiente un Enfoque práctico. Segunda Edición.

IMIDEO G. Nerici. Introducción a la Supervisión Escolar. Editorial Kapelus.

Ley General de la Educación o Ley 115 de Febrero de 1994. Y Demás Decretos Reglamentarios.

MAX - NFEF Manfred, Opcit. Desarrollo a Escala Humana. Una Opción Para el Futuro. Editorial Cepaur. Col. 1998.

MARSALL REEVE, Jhon. Motivación y Emoción.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. La relación escuela comunidad en el horizonte de la participación comunitaria. Serie publicaciones para maestros 1998.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Autoevaluación y mejoramiento institucional. Editorial OP Ltda. Bogotá 1.997.

MINISTERIO DE GOBIERNO. Organización y Participación Comunitaria. Bogotá. Diccionario General de la Integración y Desarrollo de la Comunidad. DIGIDEC. Imprenta Nacional. 1991.

PASCUAL. Roberto, la Gestión Educativa Ante La Innovación y El Cambio. Narcea. Madrid. 1998.

PAEZ, Tarrazona Antonio y Carvajal, Juana Gomez de Edit. Libros y Libres S.A.

PUBLICACIONES PARA MAESTROS: La Relación Escuela - Comunidad en el Horizonte de la Participación Comunitaria. Ministerio de Educación Nacional. Santa Fé de Bogotá.

PULIDO GUERRERO, Luz. Escuela Para la Democracia.

Proyecto Educativo Institucional Comunidad Educativa del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna.

RAMIREZ, Anita de. Educación Comunitaria Participativa. En la Calidad de la Educación. Ventana Editores. Bogotá. 1993.

REALES, UTRIA Adalberto. Modelos para Elaborar Ensayos, Reseñas, Informes y Ponencias. 3ª Edición. Editorial Antillas.

RESTREPO, Antonio. La Participación Comunitaria y la Transformación Democrática del Estado(conferencia).

REYES, Rosales J.J.. y Quesada Arce. Orientaciones para dirigir escuelas primaria. Editorial Oasis. México 1969. Citado por Soler Fierrez, Eduardo. En la Revista Caminos Abiertos.

RODRIGUEZ, ESTRADA Mauro. Liderazgo: Desarrollo de Habilidades Directivas. Manual Moderno. Segunda Edición. Editorial. El Mundo Moderno S.A. de C.V. México D.F.

ROJAS, Edilberto. El Supervisor un Estimulador de las Ideas Propias. Hacia el Desarrollo Educativo Nacional. Documento de la Maestría. Universidad Externado de Colombia. 1989.

SANCHEZ DE ORCAJO, J.J. La Gestión Participativa en la enseñanza.

SOLER FIERREZ, Eduardo. Inspección y Supervisión. Revista Caminos Abiertos. Madrid 1994

Trabajo Realizado Por el Colectivo de Investigación II.

TEXEIDO, Planas, Martí. Superación del Sistema Educativo. Editorial Ariel Educación Barcelona. 1997.

### **PALABRAS CLAVES**

Administrador-Supervisor	Mejoramiento Continuo	Participación Comunitaria
Capacitación	Integración	Supervisor
Comunicación	Liderazgo	Trabajo en equipo
Desarrollo humano	Mejoramiento Continuo	

### **DESCRIPCIÓN**

El documento es un trabajo de investigación presentado al Departamento de Postgrado de la Corporación Universitaria de la Costa, en convenio con la Universidad Externado de Colombia, para optar el título de Magister en Administración y Supervisión Educativa, este brinda herramientas teóricas y metodológicas en relación con la importancia que tienen los procesos de participación de la comunidad educativa y el liderazgo como elementos fundamentales para lograr el mejoramiento continuo de la educación en la institución, teniendo en cuenta los lineamientos de la Constitución Política de Colombia y el Ministerio de Educación Nacional.

El proceso investigativo persigue cualificar los procesos de participación comunitaria.

Para ello se construyó una fundamentación teórica que no sólo orienta el desarrollo de la investigación, sino que sustenta y enriquece la propuesta a través de la cual se presenta un plan de acción destinado al fortalecimiento de los procesos de participación; cualificación e integración de la comunidad educativa; mejoramiento de la comunicación y el trabajo en equipo; mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad educativa.

El paradigma que orienta la investigación es el socio – crítico que es el que se ajusta al estudio de los fenómenos humanos; como son los vividos en la institución.

La investigación es de tipo cualitativo. Se centra en la realidad vivida en donde la participación y el liderazgo se presentan en índices muy bajos; la metodología más apropiada es la investigación acción participación pues no sólo permite la participación activa de los actores de la comunidad educativa, sino el estudio sistemático de las prácticas educativas y la transformación de la realidad problemática con el fin de generar el mejoramiento continuo de todos los procesos que se imparten en la institución y el desarrollo de todos.

### **CONTENIDO**

Se presentan los siguientes aspectos:

**INTRODUCCIÓN:** Muestra una visión general del trabajo, en ella se condesa el planeamiento del problema, identificación del problema, delimitación, descripción del problema, valoración del problema, justificación, propósitos y los objetivos, además incluye una breve explicación de los capítulos que aquí se desarrollan.

**CAPITULO UNO,** hace referencia a el estado del arte y los fundamentos que orientan el proceso de la investigación cuyos temas fundamentales son: El supervisor, la participación comunitaria, el liderazgo y mejoramiento continuo y otros. Además se encuentran fundamentos históricos, socioculturales, jurídicos, económicos e institucionales.

**CAPITULO DOS,** describe el paradigma en el cual está enmarcada la investigación, el critico social por lo que el problema planteado exige un persistente conocer, pues analiza el fenómeno objeto de estudio, sus efectos, transformaciones y el origen del estudio. Investigador e investigado se hacen parte activa del problema. El método que corresponde a este paradigma es la I.A.P., en ella se da solución al problema, permite una mayor aproximación a la realidad para luego transformarla. Para posibilitar su aplicación se desarrollan cuatro momentos: Sensibilización, diagnóstico, intervención y aplicación.

**CAPITULO TRES,** explica la forma como fue recolectada la información a través de la observación directa, entrevistas y conversatorio con todos los estamentos de la comunidad educativa, además presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

**CAPITULO CUATRO,** las conclusiones y recomendaciones dieron origen a la propuesta para dar solución al problema en estudio: El liderazgo como estrategia para dinamizar las prácticas administrativas e impulsar la participación comunitaria en el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna; consta de introducción, justificación, propósitos, objetivos, conceptualización, fundamentos, desarrollo y un plan de acción en donde se ejecutan todas las actividades.

## **METODOLOGÍA**

De acuerdo con el planteamiento del problema y los objetivos trazados en la investigación se utilizó la Investigación Acción Participación en cuatro (4) momentos:

5. Sensibilización.
6. Diagnóstico.
7. Intervención o Participación.
8. Aplicación y Seguimiento.

Para la recolección de la información se utilizaron técnicas como: Observación directa, entrevistas y conversatorio con toda la comunidad educativa.

### **CONCLUSIONES**

La comunidad educativa tomó consciencia de la problemática que le aqueja :

- ☐ Escasa participación de todos sus miembros en los asuntos institucionales.
- ☐ No existe programas que integren y capaciten a la comunidad educativa.
- ☐ No se programan actividades culturales y sociales con la comunidad.
- ☐ Bajo mejoramiento continuo.
- ☐ Comunicación deficiente
- ☐ No existe trabajo de equipo
- ☐ Bajo nivel de liderazgo en todos los estamentos de la institución.
- ☐ Estilo de dirección enmarcada en el paradigma tradicional.



□ La I. A. P. permite la integración y participación de todos los miembros de la comunidad en la búsqueda de objetos común : Implementar el liderazgo para dinamizar las practicas administrativas y se generan procesos de participación en toda la comunidad educativa.

## **GLOSARIO**

**ADMINISTRADOR - SUPERVISOR:** Es quien debe liderar, desarrollar y operacionalizar la participación en los diferentes niveles, instancias, organismos de la comunidad educativa.

**CAPACITACIÓN:** Cualificar a un grupo de personas, la comunidad educativa.

**COMUNICACIÓN:** Es un puente de significados entre las personas y que se constituyen en dinamizadores del cambio en la persona.

**DESARROLLO HUMANO:** Es un proceso conducente a la ampliación de las opciones de que disponen las personas, que son desde la libertad hasta la oportunidad de ver creativos, productivos y de disfrutar de autorespeto y de derechos humanos garantizados.

**ESTAMENTOS:** Hace relación a los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa.

**INTEGRACIÓN:** Formar parte de un todo, hacer que los diferentes estamentos de la comunidad educativa participen unidas.

**LIDERAZGO:** Es la acción de influir sobre los demás y de dirigir, orientar y motivar a los demás mediante diversas conductas y habilidades.

**MEJORAMIENTO CONTINUO:** Es la disciplina diaria y permanente de corregir las deficiencias; es la vía más segura de tener el futuro cerca.

**PARTICIPACIÓN COMUNITARIA:** Es el principio básico de la democracia y del estado social de derecho.

**SUPERVISOR:** Es un ayudante y colaborador del sistema educativo, permite a la comunidad educativa apropiarse de las experiencias acumuladas de los intereses, conocimientos y actitudes, es un oyente interno y externo que busca en forma sistemática la participación, el mejoramiento y el desarrollo humano.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Es compartir el mismo objetivo, que se logra a través de la interacción adecuada de todos los miembros.

## **INTRODUCCIÓN**

La realidad del diario acontecer en el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Seccional Nocturna, ha evidenciado ineficiencias en lo referente a las relaciones entre el modelo organizacional del plantel y su incidencia en los demás procesos que allí se ejecutan, debido a que no establecen políticas de participación que permitan vincular los diferentes estamentos de la comunidad educativa en la toma de decisiones conducentes a la solución de problemas y conflictos que le afectan y mucho menos a incidir con sus opiniones en la vida institucional; actitud está que contribuye a deteriorar las relaciones interpersonales y por ende el mejoramiento continuo de los procesos que allí se imparten, determinados por:

- Falta de una adecuada planeación institucional.
- Aislamiento, desmotivación, acciones rutinarias del cuerpo de docentes que en su desempeño parecen sentir al colegio como algo ajeno y distante, limitándose a cumplir con el desarrollo del programa académico, dejando de lado la participación, la reflexión, la construcción del conocimiento y la solución de problema ya sean personales, académicos o del entorno.

En cuanto a la organización:

- No se propician espacios para que se de la participación de la comunidad y aporten ideas que sirvan como alternativas de solución para lograr el mejoramiento cualitativo de los procesos organizacionales.
- No se fomentan actitudes de liderazgo.
- No hay programas de incentivos de parte de directivos a docentes, ni docentes a estudiantes.

Con respecto a proyección a la comunidad:

- Las actividades que se desarrollan no consultan las expectativas comunitarias.
- Escasa participación de estudiantes y padres de familia en la vida Institucional, se ignora la comunidad circundante.

En términos generales se puede afirmar que los procesos y la estructura organizativa de la Institución están enmarcados dentro de los parámetros de los modelos tradicionales, que no aplican lo contemplado en la Constitución Política de Colombia y la Ley General de la Educación.

El Ministerio de Educación Nacional ha propuesto el liderazgo y la participación comunitaria como elementos fundamentales para lograr el mejoramiento continuo de la educación en las Instituciones Educativas, sin embargo en la Institución objeto de estudio, no se dan estos procesos.

Está ocurriendo que los Supervisores de la región no se hacen presentes para inspeccionar los procesos que se dan al interior de las Instituciones, si está presente el liderazgo y la participación comunitaria, sino que se limitan a hacer una visita periódica para revisar el Proyecto Educativo Institucional P.E.I., dejando de lado el análisis de los procesos organizacionales y administrativos.

En cuanto a la organización del colegio, no se encuentra un organigrama que de una visión de cómo funcionan y se interrelacionan los distintos estamentos. En un momento dado cada miembro de la Institución hace lo que mejor le parece o conviene, esto se justifica por el estilo de dirección que se viene dando. A las claras se ve que los procesos administrativos están enmarcados en el paradigma tradicional, lo que impide que esta organización avance y se desarrolle de acuerdo con los requerimientos de la pedagogía de hoy.

Por lo anteriormente descrito se propone en el Colegio Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna con la acción de la supervisión, una estrategia que entre a transformar las prácticas administrativas que se vienen dando. Con esto se pretende fortalecer el mejoramiento continuo de los procesos que se imparten actualmente.

Hay que resaltar la importancia de la acción supervisora como líder de los procesos de participación comunitaria para lograr el mejoramiento continuo de la educación. Por tal razón la acción del Supervisor - Administrador, debe ser motivante a fin de que todas aquellas personas que están bajo su acción participen voluntariamente en los procesos que se dan en la Institución pues desde su creación estos han estado enmarcados en una administración tradicionalista; con índice bajo de liderazgo en la mayoría de sus miembros.

La anterior situación amerita implementar un estudio investigativo en el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, ubicado en el barrio Santander Carrera 27 No. 11 – 40, que permita establecer los factores que han incidido en esta situación para generar acciones que se orienten hacia el cambio.

Esta situación descrita conduce a formular el problema de la siguiente manera:

- ¿Cuál es la función que debe desempeñar la Supervisión Educativa en los modelos organizacionales del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna para generar procesos de participación comunitaria y asegurar el mejoramiento continuo de la educación que allí se imparte?.
- ¿Qué incidencia tiene la Supervisión Educativa en los procesos organizacionales y administrativos del colegio para promover la participación e integración de esta comunidad en aras de lograr el mejoramiento continuo de los procesos que allí se ejecutan?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en la escasa participación e integración de los diferentes actores de la comunidad educativa?.
- ¿Cuáles son los programas de la Supervisión Educativa que deberán implementarse en la institución objeto de estudio para satisfacer las necesidades de participación e integración de los diferentes estamentos que conforman su comunidad educativa?.
- ¿Cómo motivar a los miembros de la institución y de la comunidad a liderar procesos de participación comunitaria?.

□ ¿Cómo contribuirán los procesos de participación comunitario para el mejoramiento continuo de la educación en la población objeto de estudio?

□ ¿Qué proyectos se podrán liderar desde la institución para que se de la participación e integración de la comunidad y se produzca el mejoramiento continuo de la educación que allí se imparte?.

Estos interrogantes permiten determinar la importancia de la participación comunitaria contando con el concurso de la acción supervisora.

Es por esto la pertinencia de la presente investigación ya que actúa de manera consecuente con el actual pensar, sentir y actuar del Sistema Educativo Colombiano, que propende por la conformación de comunidades educativas en las instituciones escolares, con el propósito de promover el trabajo en equipo, la acción concentrada, la participación; que permita el aprovechamiento de las potencialidades de cada uno de los miembros de los diferentes estamentos que conforman la comunidad lo que propicia el mejoramiento y desarrollo de todos.

Lo anterior contribuye a darle a la institución una imagen justa, abierta y dinámica, pues los procesos de participación en la comunidad son los más importantes para integrarla a la sociedad.

Es por esto que se hace necesario estar a tono con los cambios sobre políticas educativas, económicas y constitucionales mediante las cuales, el país quiere hacer frente a la crisis social de la nación, para dar paso a una perspectiva renovadora para el siglo XXI, hace que la institución educativa revise el papel que le corresponde dentro del

contexto social y exige de la Supervisión Educativa transformaciones cualitativas.

De ahí que la función de la participación comunitaria de la Supervisión Educativa debe hacer énfasis en las acciones que propenden por el trabajo en equipo, la sinergia, el reconocimiento de las facultades del talento humano y el liderazgo de tal manera que se pueda superar el egocentrismo o individualismo que campea en la empresa educativa. En este contexto se encuentra esta investigación pues pretende promover la acción supervisora en los procesos administrativos y organizacionales de la institución, para generar estrategias de participación comunitaria en aras del mejoramiento continuo.

De ahí que el propósito base de la investigación está dirigido a contribuir a transformar procesos administrativos y organizacionales del colegio, contactando con el concurso de la Supervisión Educativa para generar mejores proyecciones en la región.

Todo esto conduce a plantear unos objetivos alcanzables que orientan la investigación.

□ Identificar el tipo de supervisión que se realiza en el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna y su trascendencia en los procesos de participación e integración de los diferentes estamentos que conforman esta comunidad educativa, con el fin de diseñar un programa de participación comunitaria a la Supervisión Educativa que se desarrolla en esta institución.

Y unos objetivos específicos:

□ Revisar las orientaciones que imparte la Supervisión Educativa.



- Identificar las actividades de los directivos, docentes y demás miembros de la comunidad sobre la participación.
- Analizar críticamente los procesos de participación.
- Promover espacios de participación de los diferentes estamentos de la Comunidad Educativa de la Institución que contribuya a mejorar los procesos que allí se imparten.

Este trabajo investigativo consta de cuatro capítulos en donde se encuentra en forma detallada los aspectos más relevantes así: Capítulo Uno, todo lo relacionado con los lineamientos teóricos y los fundamentos; Capítulo Dos, muestra el diseño metodológico: Paradigma crítico – social, el método I.A.P. y las técnicas para la recolección de información; Capítulo Tres. Análisis e interpretación de los resultados; Capítulo Cuatro, presenta la propuesta que apunta a la solución del problema en estudio.

## **ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTOS**

### **1.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES**

#### **1.1.1. Concepción de Supervisión Educativa**

Por su origen práctico la Supervisión Educativa es evidente que se ha tratado de un saber empírico, y es así como con el transcurrir del tiempo su definición ha sufrido múltiples transformaciones.

Etimológicamente la palabra supervisión se deriva del sustantivo visio, relacionado con vídeo (ver); se refiere a la "acción de ver", la visión como un acto fisiológico.

Luego la supervisión valdría tanto como "mirar sobre" "mirar desde arriba", resumen una mirada distante y panorámica.

Durante muchos años se empleó el término inspección, y cotidianamente se emplean los vocablos supervisión e inspección sin un criterio conceptual claro, hasta el punto de que en estas

definiciones, la Supervisión corresponde más bien a las de una práctica inspectora; desde ésta concepción, Reyes y Quesada dice: "La Supervisión en la Educación es la función principal por la cual se coordina, orienta, dirige y controlan las actividades de los establecimientos educativos" <sup>54</sup>

La supervisión vista desde el "acompañamiento y asesoría" se define como:

“El servicio de asesoramiento de todas las actividades que influyen en el proceso de enseñanza y aprendizaje, con miras a mejorar el planeamiento, la coordinación, y ejecución del proceso educativo para que se atiendan de la manera más eficiente a las necesidades y aspiraciones de los alumnos y de la comunidad, así como para que se lleve a efecto los objetivos generales de la educación y los objetivos específicos de la escuela”<sup>55</sup>

De esta manera se logra la eficiencia y la eficacia de la Institución Educativa.

Para Neiyer Correal la supervisión es:

Ayuda, orientación y consejo; fuerza positiva para el mejoramiento, colaboración para crear una escuela y un mundo mejor gestión cooperativa para lograr mejores resultados; control del proceso para evitar resultados negativos; evaluación de procesos, resultados e impacto; proceso educativo adaptado a los intereses y necesidades de los estudiantes y padres de familia; búsqueda del crecimiento y autonomía de la persona humana; desarrollo de la autonomía de las

---

<sup>54</sup> REYES, Rosales J.J. y Quesada Arce. Orientaciones para dirigir escuelas primarias. Editorial Oasis. México 1969. Citado por Soler Fierrez, Eduardo. En la Revista Caminos Abiertos. Pág. 15

<sup>55</sup> PAEZ, Tarrazona Antonio y Carvajal, Juana Gómez de Op. Cit. Pág. 21.

instituciones educativas; protagonizar el liderazgo individual, colectivo e Institucional.<sup>56</sup>

Esto permite deducir que la supervisión puede y llega a ser el resultado de un cúmulo de acciones, deseos y aspiraciones, que es prudente para su manejo limitarlos y presentarla bajo unas orientaciones, tendencias, escuelas, compromisos y políticas definidas por el sector que la orienta, por quienes la necesitan y reclaman y por el cuerpo técnico que la operacionaliza y le da vida.

Pero, la supervisión se construye a partir de la participación, intercambio de opiniones y experiencias contrastadas y comunicadas.

"La Supervisión de la Educación se construye desde la experiencia escolar, desde la práctica de organización y gestión del sistema educativo y con el conocimiento que aportan las ciencias de la educación incluida la filosofía que interpreta y las ciencias pedagógicas que dan normas para la intervención educativa"<sup>57</sup>.

De esta manera cada uno de los miembros de la comunidad educativa aportan sus saberes y se convierten en supervisores del proceso educativo. El profesor Lemus aporta una definición orientadora al integrar el tema organización, administración y supervisión escolar:

La supervisión escolar no puede definirse en relación con los procedimientos usados; más bien debe hacerse de acuerdo a los propósitos que dan sentido a los medios. "En general supervisión quiere decir: coordinación, estímulo y dirección del desenvolvimiento de los maestros en servicios, para que por medio de ellos se estimule a cada

---

<sup>56</sup> CORREAL T. Neiyer J. Documento de la Maestría. Universidad Externado de Colombia. Santafé de Bogotá. 1995.

<sup>57</sup> TEIXEIDO, Planas, Martí. Superación del Sistema Educativo. Editorial Ariel Educación Barcelona. 1997. P. 47

individuo a través del ejercicio de su talento, hacia la más completa e inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece. La supervisión tiene por objeto el desenvolvimiento profesional del maestro para que libres de la rutina y educados para hacer uso del espíritu investigador, pueda afrontar científicamente los problemas que se le presentan en el terreno de la práctica”.<sup>58</sup>

De acuerdo a estos criterios la supervisión tiende a alejarse del aspecto puramente impositivo convirtiéndose en objetiva, positiva y cooperadora y así cumplir su función el mejoramiento continuo de los procesos educativos y por ende de la sociedad.

La supervisión así entendida motiva la participación de los integrantes de la comunidad educativa hacia la interpretación y desarrollo de las políticas educativas locales, regionales y nacionales; identifica aciertos y deficiencias; aplica refuerzos, correctivos oportunos y eficaces, busca nuevas alternativas y compromisos a sus retos y necesidades; flexibiliza los currículos; estimula la investigación y el compromiso social para lograr los fines de la educación y los objetivos institucionales.

En síntesis la Supervisión Educativa justifica su existencia en la medida en que contribuye al mejoramiento cualitativo del proceso educativo, por lo mismo, se considera que tiene como misión contribuir a mejorar la calidad de la educación. Existen otras razones que demuestran la necesidad de la supervisión tales como:

- Evitar que la rutina se arraigue en la institución educativa.
- Promueve el perfeccionamiento profesional del magisterio.

---

<sup>58</sup> LEMUS L.A. Pedagogía: Temas Fundamentales. Buenos Aires. Editorial Kapelusz. 1469. pág. 330

- Permite el conocimiento del medio en que funciona la escuela.
- Puede contribuir de manera científica al planeamiento integral de la escuela.
- Contribuye a mejorar las condiciones del estudiante, del maestro y de la escuela.
- Vincula la acción de la escuela con la de la comunidad.

Desde esta perspectiva se puede apreciar que la acción Supervisora puede darse externa o internamente; en el primer caso se tiene que es aquella que se realiza desde afuera de la institución y quienes la ejercen pueden o no estar organizados y se halla encaminada a conseguir logros significativos en la Institución para ello se requiere de normas, recursos, participantes y sobre todo de una estructura que permita cumplir con los propósitos de la Supervisión, como son ayuda, orientación y guía para los supervisados. La Supervisión externa se realiza con un equipo interdisciplinario y la participación plena del supervisado dentro de un clima de confianza, seguridad y ética profesional. Para conformar el equipo interdisciplinario se debe tener en cuenta las características de la Supervisión, el objetivo que se persigue con ella, el tipo de plantel, la modalidad, el nivel, complejidad del mismo, la organización, el número de profesores, administrativos, estudiantes y personal directivo.

En cuanto a la supervisión interna se considera como el conjunto de actividades, procesos, métodos y procedimientos que se aplican dentro de las instituciones educativas, para el mejoramiento de procesos, actividades y tareas, así como para elevar la calidad de los resultados dentro de un proyecto pedagógico definido. Dentro de la Supervisión interna, se encuentran las acciones que realizan los funcionarios y

dependencias de los diferentes niveles jerárquicos para el logro de los objetivos propuestos para y por ellos. Es decir, que existe una participación consciente, activa y decidida para buscar la eficiencia interna y externa de la Institución.

También puede realizarse supervisión interna para desarrollar supervisión externa, ya que a través de ella se pueden determinar los problemas, alternativas de solución, las decisiones, correcciones, cambios, adecuaciones y analizar la dinámica que se desarrolla en los planteles, programas y proyectos. Como puede observarse ambas propenden por el mejoramiento de los procesos educativos y su proyección a la comunidad, porque el plantel educativo que no tenga como una de sus principales preocupaciones a la comunidad actuará probablemente como un órgano excluyente de sus alumnos.

Es deber de la escuela promover la integración en el tiempo y en el espacio, de toda comunidad, por medio del estudio y la conmemoración de su historia, así como a través del estudio cuidadoso de la realidad actual.

Llevar la escuela a la comunidad y traer la comunidad a la escuela son dos tareas de las más difíciles y necesarias de la Supervisión Educativa. Puede decirse que la comunidad debería ser el, taller de la escuela y ésta, el centro de investigaciones de la comunidad.

### **1.1.2. Nuevos Enfoques de la Acción Supervisora**

Los cambios que suceden en educación colocan al educando como centro del proceso, el agente educativo jerárquicamente superior como orientador y facilitador de la misma, es atribuir al Supervisor el papel de promotor de inquietudes, ideas, propósitos, acciones y reflexiones

para responder a la problemática que afecta el contexto social en el cual se desempeña.

El cumplimiento de éstos propósitos implica la cercanía del servicio a quienes lo requieran y más aún la pertenencia del grupo objeto de desarrollo.

"Pero la dimensión práctica de la supervisión no puede asimilarse a una comprensión e interpretación de la escuela. Su norma de acción es mejorada a partir del supuesto que el perfeccionamiento de las instituciones es ilimitado y que, aún cuando se dé un buen funcionamiento, este nunca está cristalizado, estandarizado y hay que mantenerlo dando respuesta a las necesidades y problemas que continuamente se presentan"<sup>59</sup>.

Los supervisores como ayudantes y colaboradores del Sistema Educativo permiten a la comunidad educativa apropiarse de las experiencias acumuladas, de los intereses, conocimientos y actitudes de un agente interno y externo que busca en forma sistemática la participación, el mejoramiento, la innovación, el cambio, la solución de conflictos, el desarrollo humano y el progreso social.

Es importante reconocer que el administrador supervisor cumple una función trascendental en el proceso educativo actual, su propósito es liderar acciones y planes que vayan en pro del mejoramiento del acto educativo para lograr la calidad y prestar un servicio eficiente y eficaz que satisfaga las necesidades del educando. Bajo estas condiciones, el administrador supervisor es un agente motivante, conocedor de la naturaleza fundamental del comportamiento humano, del entorno y como tal es un orientador y acompañante de los procesos educativos a

---

<sup>59</sup> TEXIDO, Planas Marti. Op. Cit. Pág. 92-93



efectuarse en una institución educativa; proyectada a impartir una educación de calidad, e interés, además de ser un agente motivante e inspirador, ser innovador permanente, estimulando a sus dirigidos a un cambio de actitud a las nuevas tendencias educativas (Ley General de Educación), que aplica las nuevas tecnologías, que transforma su entorno y en busca incesante de lo nuevo, es decir de convertirse en un investigador permanente.

Cada uno de los miembros de la comunidad educativa debe desempeñar un rol y convertirse así en un supervisor más del proceso educativo, cumpliéndose de esta manera la acción supervisora en la Institución Educativa.

### **1.1.3. El Supervisor y el Mejoramiento Continuo**

La supervisión y la administración educativa son las encargadas de liderar y desarrollar la participación. Este proceso se asume como estrategia de acercamiento que permite su ejecución. La participación dinamiza los procesos, combina la tarea con la practica en las vivencias cotidianas y contribuye a mejorar continuamente la educación.

El fortalecimiento de la participación y la acción del supervisor son indispensables para la solución de los problemas que afectan a la comunidad del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna.

La comunidad requiere que se de una verdadera cultura de participación que permita la integración y el desarrollo de esta organización dándose así un mejoramiento continuo a todos sus procesos.

La participación de la comunidad permite la formación de comités de apoyo locales, vinculación de entidades gubernamentales, no

gubernamentales y otros sectores que fortalezcan el desarrollo humano.

Dentro de los nuevos paradigmas, se diseñan procesos de educación que integran las dimensiones personales - organizacionales - sociales, y es a través de la participación como se pueden integrar estos aspectos que apuntan hacia el mejoramiento continuo.

#### **1.1.4. Enfoque Teórico Sobre Institución Educativa**

Muchas veces se ha identificado la Institución Educativa con la planta física donde se lleva a cabo la transmisión de saberes producidos y acumulados tanto en la cultura universal como en la propia cultura. Esta imagen cerrada del plantel educativo ha conducido a conceptuar que uno de los aspectos negativos que se atribuyen a la institución escolar es la de haber permanecido aislada y marginada del resto de la comunidad con códigos de comportamiento y significados completamente carentes de mecanismos y estrategias para que sus miembros adquieran hábitos y construyan conocimientos y valores que favorezcan la formación en la moderna ciudadanía.

Ante la evidente crisis por la que atraviesa la sociedad colombiana la cual también se refleja en la educación, y por consiguiente en la Institución Educativa, se hace necesario que ésta reasuma dicha crisis y de respuesta a la realidad que se vive. Lo anterior se traduce en que el aporte que la educación le puede suministrar a la sociedad en crisis es la concepción de una institución educativa en forma renovada, abierta, justa, dinámica; acorde con las nuevas concepciones de educación y pedagogía, coherente con el actual sentir, pensar y actuar del Sistema Educativo Colombiano, es por eso necesario reorientar a la institución escolar hacia la construcción de una sociedad democrática, participativa y pluralista; que acepte, conozca y respete las diferencias,

un lugar de encuentro afectivo y solidario, de confianza y seguridad, de establecimiento de relación social que propicie medios atractivos, que enfaticen el trabajo colectivo donde sea grato vivir los valores compartidos, donde se permita actuar con autonomía, un verdadero laboratorio para la vida. Esta nueva concepción se fundamenta en el desarrollo a partir de orientar dicha actividad de la institución hacia el contexto global de la sociedad y por lo tanto, su misión, tiene que estar totalmente relacionada con la sociedad. ¿Una Institución Educativa para qué? Este interrogante debe ser el punto de partida para establecer una misión, propósitos, metas y objetivos que respondan a necesidades locales, regionales y aún nacionales de integrar en forma dialéctica lo universal y lo particular, de servir a la comunidad pero también de servirse de ella, de hacer compatible la unidad y la diversidad de saber ser y saber hacer.

El nuevo papel de la institución educativa ante la sociedad requiere de ella, no sólo nuevas actitudes y valores, nuevos compromisos y relacionar nuevas prácticas de cooperación y de servicio; exige nuevas estructuras administrativas y académicas, nuevas didácticas de enseñanza - aprendizaje, nuevos enfoques curriculares, nuevas dinámicas organizacionales. En definitiva una institución que cambia ella misma, que no se adapta positivamente a las exigencias de los nuevos escenarios; sino que por el contrario, sean sus agentes los motores que generan internamente esos cambios, pero definitivamente para conseguir esa rueda de Pelton que mueva el engranaje, se requiere de algo y de alguien, porque como sostiene Unamuno: "llevamos todos ideas y sentimientos potenciales que sólo pasaran de la potencia al acto, si llega el que nos la despierta"<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> GOMEZ. G. Paulina y BOHORQUEZ, María Gladis. Enfoque Personalizador en la Educación. Revista Actualidad Educativa N° 13. Pág. 24-25. Edit. Libros y Libres S.A.

Sin lugar a dudas que éste vigía es un líder que asume con los demás actores del proceso educativo la transformación de los modelos administrativos escolares tradicionales, porque se ha demostrado que la realidad de la condición humana y del ambiente que lo rodea hace casi obligatorio que uno o algunos hombres dirijan a otros, ya que con facilidad se pierde aún dentro de las organizaciones el objetivo o propósito final. Además la presencia de alguien enérgico, con mente abierta y técnicas suficientes y adecuadas le brinda seguridad al grupo, proporcionándole direccionalidad, principios, procesos y resultados.

En suma el liderazgo no es más que la habilidad de ejercer influencia interpersonal por medio de la comunicación para alcanzar un objetivo común. En el caso concreto de la empresa educativa, ese lugar de vanguardia lo ocupa el supervisor educativo. Ser supervisor es sinónimo de ser líder y el liderazgo se efectúa entre humanos. Su ejercicio conduce a enfrentar una lucha interior con su yo, sus sentimientos y su institución.

El liderazgo es un proceso que cuesta sacrificios, recriminaciones, sanciones, validación personal y social. El supervisor debe, pues, prepararse para ejercer el liderazgo, a fin de influir benéfica y positivamente a las personas con quienes tenga que tratar, para predisponerlas a que quieran actuar en la forma más eficiente posible, apuntando a los objetivos que tiende el proceso educativo, sin embargo; uno de los mayores obstáculos a que se enfrenta el supervisor educativo es la resistencia al cambio y la falta de actitudes creadoras e imaginativas. A ellas se anteponen intereses, actitudes y costumbres que dificultan la labor del líder. Introducir un nuevo elemento en el universo institucional, la ruptura de los lazos de las costumbres es una ardua tarea que requiere esfuerzos encomiables por parte del agente supervisor.

La innovación en una comunidad social, es un proceso duro, ya que simboliza persuadir a otros que cambien de opinión, de formas de ver al mundo, a que venzan sus temores y vean más allá del presente, a que tomen el pasado como experiencia y no como limitación.

Los cambios son amenazantes y pueden ser tomados como un ataque a los cimientos mismos de la comunidad, ya que como plantea SHUMPETER: "Cada paso que se da en contra de la rutina despierta dudas. El individuo que hace caso omiso de los canales establecidos, carece de datos persuasivos para justificar la contravención de las leyes".

En tal sentido el supervisor innovativo ha de tener en cuenta la oposición que ejerce el medio social contra aquellos que desean hacer algo nuevo y que lo puede arrastrar hacia un fin indeterminado o no previsto y con ello arrasar ideas valiosas o proyectos importantes. De tales circunstancias se colige que:

- Hay que tener conocimiento y seguridad de los fines del cambio y de lo que se busca cambiar. Difícil y casi imposible es liderar un cambio sin sentido.
- Lograr la aprobación de la mayoría si se quiere obtener apoyo y éxito en los compromisos adquiridos o por adquirir.
- Idear o proponer alternativas y opciones que funcionen y que a su vez despierten aprobación y seguimiento de acuerdo con las necesidades humanas concretas.

- Dar a las personas el valor y la oportunidad de aprovechar sus potencialidades más altas, de ser activas, insistentes, creativas y decididas al afirmar su propio sentido de las cosas.

Lo anterior hace pensar al supervisor educativo sobre el reto consigo mismo, con los estudiantes, con los docentes, con la comunidad en general su labor no es de conformismo ni de adecuación, es de búsqueda y de salida a las necesidades dentro de un mundo cambiante con el concurso de la sociedad y sus instituciones, por eso, es responsabilidad del Supervisor motivar a sus más cercanos colaboradores y velar por la motivación de todos aquellos de quienes están bajo su dirección o supervisión, para inspirar, infundir ánimo e impulsar el desempeño del trabajo y aún ir más lejos. Conlleva acciones para instruir, persuadir y elevar los deseos y compromisos de sus colaboradores con las instituciones, con el trabajo y aún consigo mismo. Es de resaltar que la motivación tiene en cuenta la satisfacción individual y colectiva y que las aspiraciones están relacionadas de una u otra manera con las necesidades sentidas ya sean éstas básicas o sociales. El desempeño de un funcionario está en función de su motivación y en su habilidad para realizar un trabajo definido influenciado por condiciones de su entorno y características institucionales tales como: Filosofía, políticas, estilos de dirección, estructura, condiciones sociales y de grupo, etc.

La motivación y sus teorías tienen sentido si se relacionan con el desempeño de los colaboradores en cualquiera de los niveles en que se hallan ubicados.

#### **1.1.5. Enfoque Teórico sobre Administración**

"La palabra administración viene del latín **ad** (Dirección - Tendencia) y **minister** (Subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función, bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a otro"<sup>61</sup>.

Es de resaltar que este significado ha sido cuestionado y la tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

Es por esto que en una época de complejidades, cambios e incertidumbre como la que atravesemos hoy, la administración se ha convertido en una de las más importantes áreas de la actividad humana. Vivimos en una civilización donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad. La tarea básica de la administración es lograr realizar las actividades con la participación de las personas. Ya sea en la Industria, en el comercio, en las Instituciones Educativas o en cualquier otra forma de empresa humana, la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa. El avance tecnológico y desarrollo del crecimiento humano, por sí solos, no producen efectos ni la calidad de la administración de grupos organizados de personas, no permite una aplicación efectiva de esos recursos humanos. La administración con sus nuevas concepciones, se considera una de las

---

<sup>61</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de La Administración. Cuarta Edición. Edit. Mc Graw Hill. 1995. Pág. 1.

principales claves para la solución de los más graves problemas que afligen el mundo en la actualidad.

#### **1.1.5.1. El Administrador Supervisor**

"El administrador supervisor de la educación debe liderar, desarrollar y en general operacionalizar la participación en los diferentes niveles, instancias, organismos"<sup>62</sup>. Esto significa que las personas que dirigen, quienes tienen la autoridad materializan la participación.

Es por ello que el administrador supervisor debe ser un político responsable de estrategias y de acciones concretas que respondan a demandas de la comunidad y del país.

El administrador supervisor educativo está obligado a suscitar el cambio. Esta acción es necesaria y no es fácil pues trae conflictos con los otros actores de la educación cuyas motivaciones profesionales y humanas pueden ser diferentes a las de él.

Por otro lado el administrador debe ser consciente que tiene el poder en sus manos, si no se tiene claridad al respecto el administrador puede llegar al fracaso.

"Un administrador supervisor interpreta las directrices y las orientaciones que recibe de los niveles jerárquicos superiores e inferiores. Así orienta y desarrolla la constitución, fortalece los procesos pedagógicos, establece acciones concertadas que responsabilizan al gobierno, a las regiones, municipios, localidades e instituciones"<sup>63</sup>. Para tal fin genera acciones en que se de la participación responsable y concordancia con las necesidades

---

<sup>62</sup> CORREAL,N. Ibid. Pág. 147.

<sup>63</sup> CORREAL, N. Ibid. Pag. 148.



fundamentales y la autonomía de la institución local y de la región enmarcado esto en lo político y normativo.

Entonces en la medida que la supervisión gane espacios, lidere propuestas, presente innovaciones, formule planes, facilite e impulse la participación de la comunidad y el mejoramiento continuo; será acreedora al reconocimiento y apoyo del sector educativo.

Sus logros se alcanzaran en la medida en que el Administrador Supervisor Educativo atienda a factores del entorno que contrarresten y alteren las medidas que pretenden cambiarle.

En cuanto a la acción educativa, el administrador supervisor deberá concretarla en:

- El compromiso.
- La articulación entre políticas generadas.
- El desarrollo de la participación como un elemento de mejoramiento continuo de la comunidad.
- Interacción con la comunidad.
- La articulación del trabajo del plantel apoyadas en las organizaciones cívicas, culturales, comerciales, bancarias, gubernamentales, educativas y otras que puedan colaborar.
- La generación y realización de ideas, planes, trabajos, resultados, investigaciones, acordes con objetivos y cambios deseados y compartidos.
- Sea un dinamizador, un líder, un comunicador.

- El fortalecimiento de la participación como elemento mas realizador de la nacionalidad colombiana.

#### **1.1.6. Enfoque Teórico Sobre Participación**

"Entendemos por participación al conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia en ese elemento común que conforma el ámbito público"<sup>64</sup>.

El proceso de participación requiere un proceso de instrucción, reflexión, vivencia y práctica programada entre los miembros de la comunidad. Además implica que la participación debe ser permanente, ininterrumpida sin soluciones de continuidad

Con la participación, la comunidad desarrolla un sentido de pertenencia hacia la institución educativa, la organización y la posibilidad de concretar objetivos. El valor de la participación se fundamenta en tres(3) principios a saber:

Primero ***la concepción de sociedad*** como estructura de hombres libres, con derecho a la toma de decisiones en todo aquello que afecte su vida. "En este sentido los actores de la Escuela intervienen en la definición de normas que regulen su comportamiento y que establecen el conjunto de derechos y obligaciones a los que están sujetos"<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> FRIGERIO, Graciela, Puggi Margarita. Las Instituciones Educativas Cara y Ceca; Elementos para la gestión. Troqué Educación. Serie Flasco. Acción. Buenos Aires. Pag.104.

<sup>65</sup> FRIGERIO. Ibid. Pag. 105

En segundo lugar se requiere el **compromiso** de todos los miembros de la comunidad Educativa. En este caso, la participación está dada por el orden en que se suscite la colaboración en las tareas que lidere la Institución de tal manera que exista una mayor posibilidad de ejecutarse.

En tercer lugar, es de destacar la **construcción de un orden democrático**.

#### **1.1.7. Niveles y formas de participación**

En las Instituciones Educativas hay dos(2) formas de participación. La primera se denomina indirecta y se hace efectiva con la elección de representantes ante el Consejo Directivo, es decir las personas a quienes se les delega por un período, la tarea de considerar alternativas y decisiones vinculantes para toda la sociedad. La segunda es activa o directa y supone la intervención de los sujetos en la gestión en la cosa pública. Esta forma de participación tiene diversos niveles y son:

"Informativo, consultivo, decisorio, ejecutivo y evaluativo"<sup>66</sup> .

- **El Nivel Informativo**, como su nombre lo indica se limita a informar y capacitar sobre los acontecimientos que suceden en la escena de lo público.
- **En el Nivel Consultivo**, se requiere a los individuos o grupo de opinión a la conveniencia o no de tomar ciertas medidas. En general la consulta no tiene valor vinculante. Influye y condiciona las decisiones pero no las determina.
- **En el Nivel Decisorio**, los individuos participan como miembros plenos de los procesos de decisiones. En la actualidad, como

---

<sup>66</sup> FRIGERIO. Ibid. Pág. 105

consecuencia de la valorización de lo participativo, se han ampliado los espacios compartidos en la toma de decisiones.

- ***En el Nivel Ejecutivo***, los actores operan sobre la realidad de decisiones previamente tomadas.
- ***En el nivel Evaluativo***, implica la participación a partir de la evaluación de las acciones realizadas.

#### **1.1.8. La Nueva Constitución Colombiana y los Procesos de Participación**

La dinámica social política y económica del país da un vuelco importante a partir de 1991 con la promulgación de la nueva Constitución. Su espíritu democrático abrió nuevos espacios políticos y es precisamente esa apertura la que permite explicar parte de la crisis social actual de un país que busca lugar en un nuevo esquema.

El espacio más amplio abierto por la Nueva Constitución es el estímulo a la nueva ciudadanía y, por consiguiente, al desarrollo democrático. La participación ciudadana ocupa un lugar central y se convierte en eje de la política social y del establecimiento jurídico. En este sentido se coloca en lugar de preeminencia no sólo el compromiso con la formación de conciencia sobre los derechos individuales y los mecanismos de petición y de finalización, sino también el espíritu de un país distinto capaz de recrearse y redefinirse a partir de la participación de los ciudadanos. Así puede afirmarse que un nuevo y distinto ámbito para lo social recorre la nueva constitución.

Dos categorías básicas contribuyen a dar sentido a la nueva carta constitucional y a abrir caminos para la relación escuela - comunidad: son ellas la descentralización y la democratización.

La nueva Constitución reafirmó el proceso de descentralización iniciado en 1.982 aproximadamente y desarrollado muy débilmente por la incompetencia administrativa, la ausencia de mecanismo de fiscalización política y administrativa y la escasa injerencia de la sociedad civil. El país, adicionalmente, hunde sus raíces en una tradición centralista y de fuertes desequilibrios regionales que hace de la descentralización un camino largo, delicado y complejo.

Por su parte, la nueva constitución profundiza en la participación comunitaria como instrumento y mecanismo fundamental para la democratización del país y para el logro de los resultados más efectivos en materia de descentralización.

Hablar de logros más efectivos significa intentar superar la concepción de descentralización política, administrativa y financiera, para convertirla en un proyecto social de la nación donde se construye lo local y lo regional, para delinear un nuevo tipo de sociedad.

Así, una gestión descentralizada y participativa parece ser la fórmula de acercamiento entre la sociedad y el estado en un propósito común de desarrollo con democracia.

El preámbulo de la nueva constitución resume lo anterior al expresar: "El pueblo de Colombia, en ejercicio de su poder soberano representado por las delegatorias de la asamblea nacional constituyente, invocando la protección de Dios, y con el fin de fortalecer la unión de la nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de

la comunidad latinoamericana, decreta, sanciona y promulga la siguiente..."<sup>67</sup>.

A continuación se explicita lo conceptuado en éste escrito que ya fue comentado.

#### **1.1.9. La Ley General de Educación y los Procesos de Participación.**

La Ley General de Educación de 1994, se constituye en un nuevo escenario para lo educativo. En ella se responsabiliza de la educación a la sociedad, al Estado y a la familia, se enfatiza la participación ciudadana y comunitaria mas para participar, y se le otorga a los ciudadanos el papel importante de vigilar la prestación del servicio y el cumplimiento de su función social La Ley General de Educación Contempla:

Un diagnóstico de la realidad nacional, regional, local, institucional y del estudiante; así como un reconocimiento de las necesidades de la comunidad para plantear el horizonte educativo.

Definición de líneas de acción: Formación integral, calidad, eficiencia, cobertura, diseño y puesta en práctica del Proyecto Educativo Institucional, participación de la comunidad educativa, educación para el trabajo y articulación entre los diferentes niveles del sistema.

**Planeación:** Un sistema Nacional de información, el Plan Decenal y los PEI son los instrumentos privilegiados de la planeación.

---

<sup>67</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. La relación escuela comunidad en el horizonte de la participación comunitaria. Serie publicaciones para maestros 1998. Pag. 33.

**Construcción colectiva participativa:** A través de las juntas, el gobierno escolar, los foros.

Nuevo concepto en la organización y gestión institucional en lo administrativo y financiero, caracterizado por la descentralización con énfasis en lo regional.

Establecimiento de mecanismos de control y evaluación, entre los últimos se cuenta el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación.

Los mecanismos privilegiados para la participación democrática en la educación son: El gobierno escolar, el representante estudiantil, los P.E.I, los foros y las juntas de educación.

**El Gobierno Escolar:** Tiene como función el ejercicio de la participación democrática en la vida escolar a través de la toma de decisiones financieras, administrativas y técnico - pedagógicas, por parte de la comunidad educativa. Está conformado por el rector, el consejo directivo y el consejo académico.

**El Consejo Directivo,** conformado por los docentes, dos padres de familia, un estudiante de último grado, un exalumno y un representante del sector productivo, tiene el encargo de promover la organización de padres de familia y estudiantes, para que dinamicen el proceso educativo de la institución.

**El Consejo Académico,** por su parte participa en lo relacionado con el currículo, los planes de estudio y su evaluación y está conformado por directivos docentes y un docente por área o grado escolar.

***El Representante de los Estudiantes:*** Elegido entre ellos, participa en el Consejo Directivo. Y el personero estudiantil, elegido de la misma manera promueve el cumplimiento de deberes y derechos de los estudiantes y lucha por su protección dentro de la comunidad educativa.

***Los Proyectos Educativos Institucionales:*** Se constituye en un espacio que plasma la Construcción institucional y que señala su norte. La comunidad educativa - estudiantes, maestros, padres de familia, egresados, directivos docentes y personal administrativo, participará en el diseño, ejecución y evaluación del P.E.I. Según lo establece la legislación, el contenido del P.E.I. es el siguiente: Los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, las estrategias pedagógicas, reglamento para docentes y estudiantes, sistema de gestión. Se orienta a la formación integral del estudiante y a la autonomía institucional para organizar las áreas fundamentales del conocimiento.

***Los Planes Educativos Municipales:*** Se construyen a partir de los proyectos educativos institucionales y con la participación activa de la comunidad educativa. Orientan la actividad educativa municipal hacia objetivos planeados, diseñados y dispuestos para su operación con los recursos necesarios. Tienen como propósito afianzar la descentralización y la democratización municipal.

***Los Foros Educativos Municipales, Distritales, Departamentales y Nacionales:*** Reglamentados según el decreto 1581 de 1.994 se propone la discusión por parte de la ciudadanía sobre el estado de la educación y la formulación de recomendaciones a las autoridades educativas respectivas. Se iniciarán en el primer trimestre del año en cada municipio y distrito para que sus recomendaciones sean



posteriormente tratadas en los foros departamentales y en el foro nacional. Así, los foros colaboran con insumos para que las actividades realicen una pertinente y adecuada planeación. Los foros cuentan con una amplia participación: Autoridades políticas y administrativas, instituciones educativas, económicas, trabajadores, maestros, padres de familia, grupos étnicos y estudiantes.

En consecuencia todos estos mecanismos constituyen estrategias privilegiadas para lograr una participación democrática en la educación.

Pero, ¿Cuál es el significado de la participación en este nuevo contexto? Los espacios creados en la nueva constitución y con la ley general de la educación, otorgan un nuevo sentido a la concepción de participación y de comunidad.

Tanto la participación y la comunidad como la participación comunitaria tienen sentido en función de la democratización que encarnan por su naturaleza y razón de existir. Su acción no es inmediatista ni coyuntural, basada en las necesidades y carencias que requieren de solución. Si bien en este aspecto se ha centrado buena parte de la participación comunitaria tradicionalmente, hoy se enfrenta a la construcción de su destino social y el de los individuos que la integran y por ello necesita proyectarse al futuro.

La visión tradicional de participación comunitaria basada en el aporte de fuerza de trabajo de sus miembros para el desarrollo de proyectos que introducen mejoras o cambios a la comunidad así como en su presencia en los espacios de toma de decisiones es sustituida por un nuevo concepto donde a través de la intervención toma parte activa en los procesos decisoriales fundamentales para la misma comunidad, se

ha señalado como la concertación se constituye en el mecanismo privilegiado para lograr acuerdos entre los miembros de la comunidad y así dirigir las acciones hacia las decisiones y metas que beneficien a todos sus miembros.

Así asumida la relación Escuela - Comunidad está impregnada de nuevos sentidos, significados y retos: En primer lugar, por que la función social básica de la escuela se traduce en su servicio a la comunidad proporcionando a los estudiantes que escolariza una formación cualificada para desempeñarse en la comunidad y en la sociedad.

En segundo lugar, porque en el esfuerzo de construir una sociedad más democrática, se ha otorgado al vínculo Escuela - Comunidad un papel dinámico capaz de vehiculizar la participación y la construcción de comunidad.

Tercero, por que se concibe la Institución Educativa como una aspiración un sueño y un deseo de la comunidad en que se encuentra y en esa medida es su construcción. En otras palabras, la relación Escuela - Comunidad se resume en la construcción democrática de un proyecto educativo que a su vez permite gestionar un proyecto de sociedad en curso, ¿Cómo se logra la participación activa de la comunidad en la Institución Escolar?

□ A partir de la construcción concertada del Proyecto Educativo Institucional a través del diagnóstico, elaboración, puesta en marcha, seguimiento y evaluación del mismo; lo cual permite ofrecer a la comunidad una propuesta educativa transparente, clara y capaz de competir en calidad con otras propuestas existentes en el medio.

- Veeduría ciudadana sobre educación: Derecho de la comunidad a estar informada sobre la calidad de la educación impartida, sobre el proyecto educativo ofrecido, sobre la gestión institucional y derecho a exigir una educación de excelencia.
- La escuela como eje del desarrollo comunitario: La institución educativa en su relación con la comunidad puede captar su desarrollo y sus necesidades y orientar la educación, la escuela, los contenidos escolares, hacia el mejoramiento o calificación de dicho desarrollo. Formular conjuntamente con la comunidad un proyecto que incluya ese propósito de desarrollo.
- La escuela como interprete de la cultura de la comunidad: La escuela está llamada a interpretar el acontecer diario de la comunidad así como a reconstruir su pasado histórico y cultural y hacerlos materia de estudio permanente, esto es, incorporarlos al currículo. Pero, de la misma manera, el proyecto educativo institucional tiene que captar la cultura en que se inscribe la escuela pues de no ser así termina superponiéndose a la realidad a la cual pretende servir.
- Construcción de comunidad educativa: A partir de la generación de procesos democráticos de participación y toma de decisiones de la comunidad sobre los asuntos educativos se pretende conformar realmente una comunidad educativa, que encuentre sentido a la existencia de la escuela, que asuma su pertenencia a ella, que interactúe activa y positivamente con la institución y los demás miembros de la comunidad, que ejerza a su interior la convivencia.
- Transferencia de aprendizaje y proyectos a la comunidad: Esto es, contribuir con una formación de niños y jóvenes capaces de articular

lo aprendido al contexto y realidad en que viven y de esta manera contribuir a desarrollar una educación pertinente, significativa y relacionada con el mundo vital individual y social del niño y el joven.

En definitiva, la participación es el principio básico de la democracia.

Participación que no puede reducirse al voto, sino que exige el diálogo permanente, el debate abierto, el control de las decisiones y la capacidad de crítica efectiva.

La participación en la escuela tiene múltiples facetas: Se puede (se debe) participar en la gestión del centro, en el desarrollo de sus normas, en la selección de contenidos, en el establecimiento de la metodología, en el proceso de evaluación. La participación en la escuela requiere nuevas actitudes y transformaciones de las estructuras convencionales.

El plan decenal y la nueva institución escolar en los procesos de participación.

Producto de un debate amplio y participativo y de un proceso de concertación social, al cual sólo se le equipara el que antecedió a la expedición de la Ley General de la Educación, por primera vez en la historia reciente se adopta una política educativa con la pretensión de trascender los límites de un gobierno.

"Con respecto a la forma como se ha venido tratando los problemas educativos el plan se fundamenta en el consenso de importantes sectores de la opinión que consideran que las políticas educativas deben trascender la coyuntura de un gobierno para elevarse a compromiso de Estado. Desde esta visión, que proviene de la

comprensión de la educación como un asunto estratégico, las políticas educativas del país están llamadas a orientar el proyecto de Nación que desean todos los Colombianos"<sup>68</sup>.

El Plan Decenal hace parte de la reforma educativa puesta en marcha desde la adopción de la Constitución de 1991, en el cual se ha redimensionado el papel de la Institución Escolar como instancia principal de las acciones educativas. Como ya se ha comentado anteriormente, la nueva carta constitucional, establece entre otros principios la participación de la comunidad educativa en la dirección de las instituciones y constituye la base para su inclusión en el mencionado plan. En estas circunstancias seis son las características que se le asignan a la Institución Escolar: (1°) Autónoma, (2°) Ligada con la Comunidad, (3°) Gestora de Procesos, (4°) Productiva, (5°) Moderna y (6°) Participativa.

Solamente reconstruyendo la institución escolar, fortaleciéndola, ligándola a la comunidad, dándole recursos, capacidad decisoria y claras responsabilidades, podrán ser exitosas las acciones para transforman la gestión del sistema, hacerla eficiente, ampliar su cobertura, mejorar su calidad y hacerla mucho más competitiva.

La nueva institución escolar será una institución productiva, lo cual supone que todos los niños, los jóvenes y los adultos logren los saberes sociales que requieren en el momento en que los requieren

Será también una institución moderna y democrática. Moderna por que empleará modelos pedagógicos de autoestudio, auto aprendizaje y aprendizaje grupal cooperativo, y será democrática cuando haya

---

<sup>68</sup> GARCES. S. Zaadhy. La Institución Escolar en el Plan Decenal. Educación y Cultura N° 41 C.E.I.D. FECODE. Santafé de Bogotá, Diciembre 1996, Pag. 50 y 51.

logrado superar todas las formas de autoritarismo, haya introducido la participación como forma de integración, ejercicio y control del gobierno y puesto en vigencia la concertación como método para resolver las diferencias y los conflictos escolares.

#### **1.1.10. La Participación Comunitaria:**

Esta práctica ha cumplido un papel muy importante en la humanización del hombre y de sus interacciones, desde su aparición hasta nuestros días. En ese devenir ha adquirido nuevas características y reglas de juego, pero siempre está el hombre presente.

"La participación comunitaria debe ser entendida como un proceso dinámico e integral a través del cual los ciudadanos o miembros de una comunidad social toman parte e influyen directamente en las decisiones y la gestión de los asuntos públicos de una sociedad"<sup>69</sup>.

Desde este punto de vista se puede afirmar que son los miembros de la comunidad los que están directamente llamados a dinamizar su desarrollo; pero ¿cómo? ante todo con una preparación teórica que sea aplicable a la realidad y espíritu de cooperación. Para ello la participación comunitaria debe estimular desde el hogar, pasando por la institución educativa hasta la comunidad de tal manera que la sensibilización, teoría y práctica que orienta la institución escolar tenga, asidero en las prácticas que se lleva a cabo en el seno de la familia y de la comunidad en general.

---

<sup>69</sup> PULIDO, Guerrero, Luz. Escuela para la Democracia.

La participación es el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo y compartir las responsabilidades de éstas. Lo que implica que las personas no sólo deben estar preparadas físicamente para el trabajo sino tener la predisposición psicológica para compartir y contribuir en la consecución de los logros trazados por el grupo y para el grupo.

La participación comunitaria conjuga los verbos transformar, cambiar, crear, innovar, imaginar, visionar, buscar, armonizar. Conjugación que parte de la transformación de la realidad social a través de la creatividad e imaginación en la búsqueda de opciones que dinamicen los procesos que apuntan al desarrollo y bienestar de la comunidad contrario al esquema tradicional pasivo.

"La participación es una manera de entender las relaciones, un modo de enfrentarse a la verdad, un esquema vital, un modo de percibir y sentir, es una nueva manera de entender y solucionar los problemas y los conflictos"<sup>70</sup>.

El avance de las ciencias sociales ha permitido al hombre enfrentar en forma reflexiva los problemas y conflictos al cual se ve abocado en el transcurrir de su vida social. Por tanto hay que enfrentarlos y buscarles soluciones en los espacios de interacción que se dan en la práctica comunitaria. El desarrollo comunitario indica cambio social, que se manifiesta en el mejoramiento de las condiciones sociales, económicas y culturales de la comunidad.

#### **1.1.11 Enfoque Teórico sobre Autogestión Comunitaria**

---

<sup>70</sup> PASCUAL. Roberto, la Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio. Narcea. Madrid. 1998  
Pag. 38

La autogestión comunitaria es la "capacidad que tiene un grupo para establecer y desarrollar una empresa"<sup>71</sup> lo cual se traduce en que a través de la autogestión la comunidad puede mejorar sus ingresos, así como un mayor grado de integración interna mediante la participación activa y consciente de las personas que la conforman.

Los objetivos o metas del desarrollo autogestionario son los de crear condiciones para satisfacer necesidades de la comunidad ya sean de orden económico o social, e involucrar a todos los organismos con presencia real en la comunidad como son las organizaciones y las instituciones educativas.

En cuanto al papel que corresponde al sector educativo podemos decir que se circunscribe a la función que cumplen los docentes y lo que le corresponde desarrollar a directivos docentes, especialmente al supervisor.

Los docentes deben velar por que al currículo se le de una orientación social, de tal manera que corresponda a la problemática e intereses de la comunidad para la cual se diseña. Es decir, un currículo que invite a los estudiantes a una reflexión crítica de lo que es su realidad social y propongan soluciones racionales a dicha problemática. De esta manera comienza la escuela a generar actitudes autogestionarias en los futuros miembros de la comunidad.

En la elaboración y puesta en marcha de proyectos autogestionarios juega un papel muy importante la supervisión en el cumplimiento del programa de participación comunitaria, inherente a sus funciones y cuyo fin primordial es el de integrar la educación al real y efectivo

---

<sup>71</sup> MINISTERIO DE GOBIERNO. Organización y Participación Comunitaria. Bogotá. Diccionario General de la Integración y Desarrollo de la Comunidad. DIGIDEC. Imprenta Nacional. 1991.



servicio de los intereses de la comunidad en búsqueda de superar la marginalidad y alcanzar como fin mejorar la calidad de vida.

#### **1.1.12. Enfoque Teórico sobre Liderazgo**

La realidad de la condición humana y del ambiente que lo rodea, hace casi obligatorio que uno o algunos hombres o mujeres dirijan a otros ya que con facilidad se pierde, aún dentro de las Instituciones el objetivo o propósito final. Además la presencia de alguien enérgico, con mente abierta y técnica suficientes y adecuadas le brinda seguridad al grupo, proporcionándole direccionalidad, principios, procesos y resultados.

El liderazgo modifica la historia en diversos sentidos. Existen líderes responsables de las grandes crisis de la humanidad. También quienes la han impulsado hacia la libertad, la justicia y la tolerancia. Así como quienes están transformando el mundo y la sociedad.

MICHAEL ARMSTRONG, señala la importancia del liderazgo: "El liderazgo es necesario porque alguien tiene que señalar el camino y esa misma persona tiene que asegurarse que todos tomen ese camino. La efectividad organizacional depende de la calidad del liderazgo"<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá. Legis, 1992. Pag. 86

En general que se necesite o no el liderazgo es una discusión larga y depende de la cualificación de la sociedad, el tipo de grupo, el nivel de los integrantes, los resultados a obtener, las experiencias vividas y el momento en que se esté actuando. Una afirmación si se puede hacer el Supervisor debe ser un líder de sus líderes.

El liderazgo practica diferentes estilos o formas de llevarlo a resultados positivos, pero éste debe ser un medio para el desarrollo de la democracia y de la autodeterminación, es decir, una forma para alcanzar la libertad ordenado en un mundo de cambio incesante. El liderazgo democrático es el arte de fomentar y administrar la innovación al servicio de una comunidad.

Por lo general los valores que un líder tiene pueden haber surgido de las actividades que a diario demuestra y de los comportamientos a través de los cuales demuestra esas actitudes y comportamientos; por lo que es importante entonces desarrollar esos comportamientos y actitudes a través de hábitos que permiten, sin que el líder se de cuenta de su liderazgo, hacerlo cada vez más líder.

En la Escuela Administrativa de los Recursos Humanos existen siete hábitos llamados los hábitos de la gente eficaz. En realidad un líder debe ser eficaz, a éstos Hábitos de la Gente Eficaz se le asocian ciertos dones primarios y secundarios que las personas tienen por naturaleza o pueden llegar a tener a través de un proceso específico de formación.

Estos son los dones humanos primarios:

- La autoconciencia o autoconocimiento personal.
- La imaginación, la conciencia y compromiso con cuanto nos rodea.
- La fuerza de voluntad.

Estos son los dones humanos secundarios:

- La mentalidad de abundancia.
- La valentía y el respeto.
- La creatividad.
- La autorrenovación.

Para que las personas crezcan como líderes deben propiciarse espacios en que se desarrollan estos dones humanos y tener así verdaderos administradores con liderazgo que le permitan, mejorar la calidad de los procesos educacionales.

#### **1.1.13. Enfoque Teórico sobre Innovación**

La problemática que enfrenta el Supervisor en la actualidad es la resistencia a al cambio y la falta de actitudes creadoras e imaginativas: Por lo tanto la innovación como cambio planeado debe ser introducida en campos y sectores, niveles, programas y operaciones aisladas para conseguir e implantar un determinado cambio, aceptación y práctica.

En el campo educativo las acciones deben estar encaminadas al cambio que responde a las exigencias de ahora y mañana, líder de procesos humanos, científicos y económicos, sólo de esta manera será una empresa educativa, eficaz, eficiente y competitiva.

Para lograr esto es necesario que el innovador sea una persona inconforme con lo que está sucediendo, inquieta por la búsqueda de nuevas alternativas, decidida y capaz de experimentar, consciente de la capacidad de sacar adelante un cambio, comprometida con la institución, estructurada mentalmente y científicamente abierta a

nuevas ideas y experiencias, en otras palabras la persona creativa es autónoma y práctica, con una flexibilidad mental envidiable.

Teniendo en cuenta que la innovación propicia cambios; podemos decir que el cambio significa el rompimiento de los esquemas, los hábitos y las rutinas necesarias para que halla salud mental para promover las formas de pensar, para dar nueva visión a los hechos y temas que hoy son familiares, para reevaluar y considerar los viejos supuestos, para nuevos compromisos, eliminar el descontento, producir nuevas tensiones con el fin de que los actores de la institución desempeñen sus roles y se mantengan mentalmente alertas y corporalmente dinámicos.

Para lograr en la escuela este cambio, la democratización y descentralización de la calidad de la educación, es necesario incorporar a ella lo más avanzado de las técnicas de gestión entre ellos tenemos:

- Implantar y utilizar las disposiciones de la Ley General de Educación sobre la obligatoriedad de preparar proyectos pedagógicos innovadores acorde con las necesidades de la comunidad educativa.
- Estimular la experimentación y la innovación o temas relacionados con la organización y el gobierno de los planteles tales como: Metodología de participación, proyectos de vinculación con el entorno y la comunidad desarrollo de habilidades para el diálogo y la negociación, manejo de servicios internos, evaluación conjunta del desempeño de las entidades y otros que contribuyen a provocar el interés de los educandos por los temas de gestión de organizaciones educativas.

- Buscar asesoría de empresas destacadas, así como una serie de perfiles ocupacionales y características personales que orientan modalidades acordes con las necesidades de la comunidad y los cambios tecnológicos y educativos que están sucediendo en el mundo.

#### **1.1.14. Enfoque Teórico sobre Motivación**

La motivación es el arte de estimular a una persona o grupo de personas hacia un fin determinado y corresponde a aquellos procesos internos que inciten a la acción.

La formación y desarrollo de la estructura cognitiva depende del modo como percibe una persona los aspectos psicológicos de modo personal, físico y social. La motivación incluso depende de estructuras cognitivas y el cambio de motivación implica un cambio de estructura cognitiva.

Por medio del aprendizaje se producen los cambios de "insigth" los cambios que se producen en la estructura y por la fuerza que tiene el "aquí y el ahora". Las necesidades, motivaciones, deseos, tensiones y aspiraciones.

En la labor educativa y demás acciones que lleven implica la motivación, es necesario que sea una actitud consciente y razonada sistemáticamente para inspirar, animar, persuadir e impulsar a otras personas a efectuar el trabajo requerido. De esta manera se alcanzarán las metas y objetivos de la institución.

#### **1.1.15. Enfoque Teórico sobre Calidad**

La búsqueda de la calidad se enfoca hacia el desarrollo del hombre, sus potencialidades y sus motivaciones. La calidad es un conjunto de aspectos de la vida en sociedad, vivienda, alimentación, comunicación, asistencia sanitaria, trabajo, diversión y seguridad.

La calidad de vida se manifiesta en la suplencia de necesidades que se originan con la satisfacción de otros. Se puede decir que la calidad busca el desarrollo de potencialidades, para el hombre llegar a ser integral es decir razón, emoción y fuerza física.

El nivel de calidad de una persona puede llevarlo a lograr unos resultados que beneficien y mejoren la calidad de la institución y su calidad de vida.

La calidad total abre las vidas de tal manera que a lo largo de los años o con el pasar de ellos, se puede revisar que está haciendo el hombre en cada uno de los aspectos en lo que ha tenido que actuar, y como ha mejorado a lo largo del tiempo en sus actividades y su diario vivir.

La calidad total busca transformar los antiguos paradigmas expresados, construyendo una organización orientada hacia la calidad, a satisfacer en todo momento y de manera plena las necesidades y expectativas del cliente o usuario.

#### **1.1.16. Enfoque Teórico sobre Desarrollo Humano**

"El desarrollo humano es un proceso conducente a la ampliación de las opciones de que disponen las personas que son desde la libertad hasta la oportunidad de ser creativos, productivas y de disfrutar de autorespeto personal y de derechos humanos garantizados"<sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> DELORS, Jaques. La Evaluación Encierra un Tesoro. Correo de la UNESCO. Pag. 85.

De ahí que se fundamenta el desarrollo humano en la participación responsable de todos los miembros de la institución para lo cual los directivos alentarán la iniciativa, al trabajo en equipo, a la sinergia.

Por consiguiente, el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, debe ser un espacio donde las personas puedan alcanzar el máximo nivel de productividad, de participación, optimizar su talento e inteligencia y desarrollo como seres humanos. Pues la "Medida de la calidad son principalmente las personas".

Queda claro que "mientras que no se aborde con seriedad el proceso de desarrollo humano no podemos tener respuestas claras acerca de qué significa la filosofía de la transformación organizacional"<sup>74</sup>. Es necesario hacerse preguntas como las siguientes: ¿Cómo funciona la mente humana?; ¿Cómo influyen los miedos y temores en el accionar de las personas?; ¿Cómo determina nuestros apegos y nuestro tipo de pensamiento el proceder en las organizaciones?; ¿Cómo se da el proceso de desarrollo de talentos al interior de la organización?.

Dentro de un enfoque holístico en las organizaciones hay que entender que mientras la persona no tenga espacios para mirarse a sí mismas, encontrar amor por el trabajo, lograr su desarrollo personal y crecer, el proceso de transformación va a fracasar.

Teniendo en cuenta estos lineamientos se propone una perspectiva que permite abrir nuevas líneas de acción, un desarrollo a escala humana. Tal desarrollo se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia, participación, en la articulación

---

<sup>74</sup> DELGADO, Víctor. Documento sobre Recursos Humanos, tomado de Micael Armstrong. Maestría en Administración y Supervisión Educativa. Aro 1998.

orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la sociedad civil con el estado, teniendo en cuenta que "El desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos"<sup>75</sup>. Este es el postulado del desarrollo a escala humana que es lo que requiere el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, para que se genere un clima organizacional agradable donde se abran espacios de participación comunitaria y se traduzca en mejoramiento continuo de todos los procesos que allí se imparten.

#### **1.1.17. Enfoque Teórico sobre Cambio Organizacional**

"El cambio se debe dar en el ser para que se traduzca en el hacer"<sup>76</sup>. El autentico cambio organizacional se logra cuando las personas cambian sus esquemas de pensamiento, sus paradigmas, sus valores, componentes de la cultura que permiten su transformación, indudablemente que el hada madrina para lograr este cambio lo constituye el supervisor, quien en su búsqueda debe comprometer a las fuerzas vivas de la comunidad educativa y su entorno, entre quienes se debe enfatizar a docentes y directivos, ya disponen del espacio adecuado para motivar a su vez a las personas que durante su desempeño necesitan del estímulo apropiado para lograr su sensibilización y enfrentar los retos como verdaderos líderes.

Del aspecto anterior surge la necesidad de posibilitar en la institución educativa un ambiente de confianza, respeto, de comunicación abierta y positiva, de trabajo en equipo sinérgico en directivos, docentes y

---

<sup>75</sup> MAX - NEEF Manfred. Desarrollo a Escala Humana. Una Opción Para el Futuro. Editorial Cepaur. Col. 1998. Pag. 25.

<sup>76</sup> ECHAVARRIA, María Teresa. El Cambio Organizacional Comienza en la mente de cada persona. Educación y Cultura. N° 9. Bogotá. 1980. Pag. 1



demás personas que se arriesgan a transitar hacia la excelencia. Para despertar la creatividad, la innovación y el mejoramiento, la dirección deberá tolerar y apoyar ideas nuevas que generen cambio, algunas veces se corre el riesgo de equivocarse. Para lograr que todos en la organización trabajen en la reconstrucción de la cultura se requiere que directivos y docentes de hoy se acerquen más al concepto de maestros en lo que se tenga en cuenta los siguientes elementos:

- La base de los procesos educativos son los procesos de comunicación, entendidos como una negociación de significados a través de la cual se construye el conocimiento compartido.
- Para establecer sentido con lo que se está explorando es necesario encontrar sentido con la realidad vivida.
- Quien verdaderamente aprende construye activamente significados.

Desde esta perspectiva se tiene que el proceso educativo es complejo y el reto es avanzar hacia la consecución de lograr que cada persona sea capaz de comprender su realidad y de emprender acciones para transformarla por lo que se debe formar actores comprometidos con su propia vida, convencidos de los cambios se pueden gestionar a partir de ellos.

#### **1.1.18. Enfoque Teórico sobre Comunicación y Relaciones Interpersonales**

Constituye una opción básica para alcanzar verdaderos procesos de participación puesto que se fundamenta en la dimensión humana que tiene como objeto:

- Reconocer al otro como persona importante, entendiendo y reportando sus puntos de vista para comprender su posición.
- Establecer empatía, entendida como la fuerza magnética que posee cada persona y que debe ser canalizada a la consecución de logros que beneficien a todas las personas que conforman la comunidad.

Teniendo en cuenta que la comunicación es un puente de significados entre las personas, los procesos comunitarios se constituyen en dinamizadores del cambio en las personas, por esto han de ser utilizados para construir proyectos de mejoramiento aprovechando las ideas del equipo de trabajo.

Es importante destacar que en la institución educativa para efecto de las adecuadas relaciones interpersonales, el correcto manejo de la comunicación entra a mejorar la interrelación de todos los procesos y por ende el mejoramiento continuo de los mismos.

Las relaciones interpersonales constituyen la primera área que ha de ser enfocada cuando se estudian las interrelaciones humanas para producir un cambio en el comportamiento de los otros. Se trata de un área en la cual el individuo puede hacer grandes progresos en el mejoramiento de su propia eficiencia.

#### **1.1.19. Teoría de la Acción Comunicativa**

Según Jürgen Habermas: "El lenguaje desempeña un papel importante en la solución de conflictos y problemas, ya que es un instrumento del ser humano que se debe utilizar para la transmisión de información adecuada y oportuna"<sup>77</sup>. Esto permite según Habermas, que los

---

<sup>77</sup> HABERMAS, Jürgen, Teoría de la Acción Comunicativa. Complemento y estudios previos. Madrid. Edit. Catedral. 1989. P.P. 494-495

miembros de una comunidad se pongan de acuerdo alrededor de una propuesta o tema de la educación para negociar una solución a un problema o dificultad que permita la transformación o cambio de actitud frente a la educación o frente al papel de la educación en la sociedad como estrategia de mejoramiento continuo de la educación para lograr una mejor calidad de vida en los miembros de la comunidad.

La “educación emancipadora”<sup>78</sup> de Habermas, será de gran utilidad en la presente investigación puesto que constituye una teoría que propende por una acción crítica de la sociedad a través de un programa científico; lo cual consiste en innovar la teoría crítica dirigiendo la mirada hacia el objeto específico de las ciencias sociales contemporáneas.

La propuesta pretende que la construcción de consensos se haga con base en el reconocimiento y reflexión de la realidad, lo que se traduce en que cualquier propuesta educativa que se haga con la intención de procurar un mejoramiento continuo en el servicio educativo debe hacerse con base en el resultado producido por un consenso; ósea, como producto de la reflexión crítica que se haya hecho de la realidad de los interlocutores de la comunidad educativa.

#### **1.1.20. Enfoque Teórico sobre Trabajo en Equipo**

"Se da trabajo en equipo cuando todas las personas comparten un mismo objetivo y se proponen lograrlo mediante la interacción adecuada de todas ellas"<sup>79</sup>. Desde esta perspectiva todos los agentes educativos y comunidad en general deben unir esfuerzos trabajando en

---

<sup>78</sup> Ibid. Pag. 495.

<sup>79</sup> CASTAÑEDA, Mario. El trabajo en equipo y la sinergia. Cali. Colombia 1.995. Pag 29.

equipo para obtener más y mejores resultados. El trabajo en equipo, los procesos de operación conjunta y asimilación de roles con alta interdependencia conducen a combinar inteligentemente la capacidad individual y colectiva, generando equipos de alta interacción que potencializa la obtención de resultados, disminuye la dependencia y respeta la condición del hombre como ser social.

Con el trabajo en equipo se facilita al ser humano el desarrollo de virtudes sociales, además, las personas multiplican el efecto de su trabajo cuando se relacionan adecuadamente. Este es el efecto identificado como la sinergia. Además el fomento del trabajo en equipo, crear una cultura participativa que apoya el mejoramiento continuo, lo cual incluye los valores compartidos, la autoconfianza en los demás, la preparación y la responsabilidad personal y grupal.

#### **1.1.21. Enfoque Teórico sobre la Sinergia.**

La sinergia significa el comportamiento de un sistema completo que es impredecible a partir del comportamiento de cualquiera de sus partes tomadas aisladamente.

Los primeros en reconocer la sinergia fueron los químicos, cuando descubrieron que cada vez que aislaban un elemento o separaban átomos o moléculas de un compuesto, las partes separadas y sus comportamientos singulares, jamás lograban explicar el comportamiento de todas las partes asociadas.

En este sentido la sinergia connota una potenciación, es decir, un proceso en que la potencia de los elementos asociados es mayor que la potencia sumada de los elementos aisladamente.

La sinergia definida simplemente significa que el todo es más que la suma de sus partes. Significa que la relación de las partes entre si es una parte y es por si misma y no sólo una parte sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificada y estimulante.

Es la actividad superior de la vida. Es la manifestación que pone a prueba todos los otros hábitos reunidos (Pro - activo - liderazgo principio de administración - liderazgo interpersonal - comprender y ser comprendido).

La sinergia es la ciencia del liderazgo transformador. Es la esencia de la paternidad transformadora, unifica y libera las grandes energías en el interior de la persona.

Todos los hábitos que se han mencionado preparan para la sinergia. Son las opciones que definen el desarrollo y las necesidades humanas por medio de satisfactores ya sea singulares o sinérgicos.

Los satisfactores sinérgicos son aquellos que forman como satisfacción una necesidad determinada y contribuyen a la satisfacción simultánea de otras necesidades. Los satisfactores singulares son los que apuntan a la satisfacción de una sola necesidad siendo neutra respecto a la satisfacción de otras necesidades.

El principal atributo de la sinergia es institucionalizador ya sea en la organizaciones del estado como en los civiles, es decir, sean estas ministerios, establecimientos públicos o empresas de diversos tipos.

La opción de trabajo con linealidad y un supuesto sistémico es sin duda la opción más importante para definir un estilo de desarrollo.

Regirse por la lógica de la linealidad da orígenes de acumulación divorciada de la preocupación por el desarrollo de la persona. Si se opta por la linealidad la estrategia establecerá prioridades a partir de la pobreza.

Las necesidades entendidas como carencias en el mejor de los casos; los satisfactores que el sistema genera serán singulares, tal opción impulsa una causación acumulativa y los pobres no dejan de ser pobres en la medida en que aumenta su dependencia de satisfactores generados en su medio.

Si se opta por el sistémico, la estrategia priorizará la generación de satisfactores internos y sinérgicos. Las necesidades serán entendidas simultáneamente como carencia y como potencias, permitiendo así romper el círculo vicioso de la pobreza.

Como conclusión de lo anteriormente expuesto, se desprende que la manera como se entiendan las necesidades, el rol y los atributos que se asignen a los satisfactores posibles, son absolutamente definidas para las estrategias de desarrollo.

El desarrollo a escala humana no excluye metas convencionales como crecimiento económico, para que todas las personas tengan acceso digno a bienes y servicios. Sin embargo, la diferencia de los estilos dominantes concentran las metas del desarrollo en el proceso mismo del desarrollo. En otras palabras, las necesidades humanas fundamentales pueden comenzar a realizarse desde el principio y durante todo el proceso del desarrollo de tal manera que la realización de las necesidades no sea la meta, sino el motor del desarrollo mismo.

Esto se logra en la medida que la estrategia del desarrollo sea capaz de estimular permanentemente la generación de satisfactores sinérgicos.

Integrar armónicamente las necesidades humanas en el proceso de desarrollo significa que las personas pueden vivir ese desarrollo desde su comienzo; dando origen a un desarrollo sano, autodependiente y participativo, capaz de crear fundamentos para un orden en el que se puede canalizar el crecimiento económico, la solidaridad social y el crecimiento de las personas.

El desafío es aplicar nuestras interacciones sociales de cooperación creativa que nos enseña la naturaleza. La vida familiar proporciona muchas oportunidades de observar y practicar la sinergia.

La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias.

**1.1.21.1. La Comunicación Sinérgica:** Comunicarnos con sinergia es abrir la mente, el corazón y las expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones. Se dirá que de esa manera se deja a un lado el primer hábito (empezar pensando un objetivo) pero en la realidad ocurre lo contrario. Al comprometerse en la comunicación sinérgica no se está seguro de cómo saldrán las cosas o cual será el resultado, pero interiormente se experimenta una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura; esperamos que todo será mejor después del proceso y ese es el objetivo en que pensamos.

Se inicia con la creencia de que las partes implicadas adquieran más comprensión y de que el estímulo de ese aprendizaje y esa penetración recíproca creará a su vez un impulso hacia una mejor comprensión, aprendizaje y desarrollo.

**1.1.21.2. La Sinergia en la Empresa Educativa:** En toda empresa, entidad, lo primordial es su misión y visión, que deberá abrir paso a una socialización libre y colectiva, a una espontánea complementación participativa de ideas, partiendo desde la comprensión en el mutuo respeto, conduciéndola a la sinergia creativa.

La misión en las empresas y entidades debe dar el poder a las personas y las organizaciones para que aumente significativamente su capacidad de rendimiento en el logro de los fines que desean alcanzar, por medio de la comprensión y la puesta en práctica en la vida de los principios del liderazgo transformador.



# FUNDAMENTOS HISTÓRICOS

## SUPERVISIÓN

Fiscalizadora

Al final S. XIX

Comienzos XX

3. Décadas S. XX surge un movimiento nuevo. Supervisión orientación y guía

1945

Supervisión estimula la investigación en los docentes

1.980

supervisión toma un carácter técnico - pedagógico

1.951 - 1.975

Se da a la supervisión de un carácter docente, proporciona asistencia.

1.991 C.N.

Proyección social trabajo con la comunidad realiza programas

1.996

Se reglamenta el ejercicio de la suprema inspección y vigilancia del servicio público.

## LIDERAZGO

Hace 2000 años no tenía cabida por la forma de poder.

100 años después de la R. Francesa a finales del siglo XIX en las empresas.

S.XX  
E.U. Pionero del liderazgo 1945

Hoy esta presente en las empresas de éxito

## PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

Antes de los 90 Estado Social

C.N. 91 Estado Social de derecho.

Comunidad dinamizadora de su propio desarrollo

## **1.2. FUNDAMENTOS HISTÓRICOS**

### **1.2.1. Desarrollo Histórico de la Supervisión en Colombia**

La Supervisión Educativa ha venido perfilándose como estrategia fundamental para que el sistema educativo cumpla con sus propósitos, dentro de cierto margen, con unos recursos y unos tiempos establecidos previamente; lo mismo que como acción de servicio para ayudar a que los agentes educativos: Maestros, directivos, padres de familia, estudiantes y comunidad en general, utilicen al máximo sus potencialidades y se logren los estudiantes que requiere el sistema, las investigaciones más valiosas, los textos mejores preparados, los equipos técnicos y tecnologías más adecuadas y modernas y en general las condiciones educativas que un país espera de su juventud y de sus ciudadanos para avanzar en sus condiciones objetivas y modificar la realidad.

Por esta razón la supervisión como servicio cobra cada vez mayor importancia y no solamente está presente como ente de control y vigilancia, sino que ha venido generando una dinámica propia. Una mirada a las orientaciones que en materia de supervisión educativa, han emanado de los diferentes lineamientos del gobierno puede contribuir a comprender la evaluación conceptual, metodológica y estratégica de la misma.

A finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, sobresalía como función principal de la supervisión enfatizar en la dirección, ordenamiento y comprobación del cumplimiento de las disposiciones y normas emanadas del gobierno, es decir; la supervisión correspondía a un modelo político de organización en el cual el veedor o inspector, como se le ha denominado al agente encargado de ejercer esta acción, constituía el medio para lograr que la educación se cumpliera de

acuerdo a los lineamientos del gobierno imperante; a este período se le conoce como etapa de fiscalización. En esta misma época se crearon los cargos de Inspectores provisionales y locales y se crean las juntas de inspección local.

Como reacción a la anterior concepción surge un movimiento en la supervisión que pretende cambiar el rumbo de la vigilancia y la fiscalización por una función de orientación y guía teniendo en cuenta la dignidad de los educadores y el uso de los principios democráticos en su práctica ésta transición ocurre a finales de la tercera década del siglo XX.

Luego de transcurrida la segunda guerra mundial sigue el proceso de cambio de la supervisión educativa y es así como su accionar gira en torno a la planeación y consejería estimulando a los maestros para que experimenten, investiguen nuevos métodos y técnicas para el mejoramiento de la educación. El supervisor se integra más al trabajo en grupos y participa en actividades transformadoras de la educación.

En el tiempo transcurrido entre los años 1950 a 1975 se crea la oficina de inspección y evaluación educativa, se establece el carácter de docente de la supervisión se dan facultades a las inspecciones para revisar los archivos de los colegios privados, luego la supervisión se va perfilando como una verdadera profesión cuya función pasa de ser orientadora y guía del docente a convertirse en una verdadera profesión que proporciona asistencia para el auto conocimiento, la autoevaluación y la autosuperación profesional, en esta etapa que se denomina de la normatividad, dado el enfoque centrado en la legalización de planes de estudio y aspectos administrativos se hace énfasis en las normas, al culminar esta etapa surgen las exigencias del

perfil profesional para ser Supervisor en aras de lograr una acción eficaz acorde con los adelantos de la psicopedagogía.

En la década de 1980 con la nueva política de nuclearización el supervisor es considerado un asesor técnico - pedagógico y para su ejercicio se exigen como requisitos: Título, grado en el escalafón, experiencia docente y capacitación.

En la década de los noventa, la supervisión educativa entra en la etapa de proyección social al hacer énfasis en el trabajo con la comunidad, no obstante de seguir cumpliendo con las funciones de asesoría, control y vigilancia. Dentro de estas funciones, el supervisor educativo le corresponde desarrollar programas con un enfoque de acción de grupo donde dinamice y lidere los cambios e innovaciones institucionales y de la comunidad en general, esta etapa es de gran trascendencia por las circunstancias que en ella se conjugan como son: la modernidad y ante todo por ser la antesala de la supervisión del siglo XXI.

La función social (extensión comunitaria) de la supervisión está bien determinada en la Constitución Política de 1991 y normas reglamentarias, se vislumbra el papel fundamental que corresponde asumir a la educación y a sus agentes para hacer frente al futuro desarrollo de nuestro país.

En 1996 se reglamenta el ejercicio de la suprema inspección y vigilancia del servicio público educativo.

En lo pertinente al papel de la supervisión se puede afirmar que la función principal del supervisor es la de ser líder y éste justifica su papel en la medida en que emancipa, da poder, fomenta la autonomía en sus colaboradores, se anula a sí mismo, crea y genera otros líderes,

compromete a su gente a la acción; convierte a los líderes en agentes de cambio, hace sentir a su gente el orgullo y satisfacción de su trabajo, inspira a sus seguidores a altos niveles de realización, muestra como el trabajo contribuye a la realización de metas nobles, ejerce su influencia con éxito en los diferentes aspectos de su vida, logra que el ser humano sienta satisfacción plena en la vida integral y de esta forma obtiene excelencia como líder; así asumida la función del Supervisor es de esperarse que sus acciones se proyecten en el docente y logre convertir a éstos en generadores de ideas, buscador de nuevos métodos de trabajo que dinamicen los procesos educativos e impulse los cambios institucionales que se requieren para mejorar las condiciones para sus compañeros y el acto pedagógico; “en general que actúe convencido de la necesidad de cambio de la búsqueda de nuevas opciones de ofrecer ayuda allí donde se necesita, de estimular no de reprimir, de crear no imitar; de guiar y buscar desarrollo humano, puesto que de esta manera se amplían las opciones de que disponen las personas que van desde la libertad hasta la oportunidad de ser creativos, productivos y de disfrutar de autorespeto y de derechos humanos garantizados”<sup>80</sup>.

De ahí que se fundamenta el desarrollo humano en la participación responsable de todos los miembros de la Institución para la cual los directivos docentes alentarán la iniciativa, el trabajo en equipo, a la sinergia, pero además a la autogestión y al espíritu empresarial, para lo cual se hace necesario proyectar acciones hacia la comunidad en general, mediante la promoción de ideas, propósitos, reflexiones y responder de esta manera a los problemas que se presentan al interior y al exterior de la institución educativa.

La actuación del supervisor será eficaz en la medida en que sea consciente que su función es la de ayudar a que lo bueno de la

---

<sup>80</sup> DELORS, Jacques. La evaluación encierra un tesoro. Correo de la UNESCO. Pag. 85.

concepción teórica se realice satisfactoriamente y lo malo sea rectificado. "La participación puede ser un medio de satisfacer necesidades y de mejorar la administración porque proporciona la sensación de ser necesitado, de pertenecer, de ser importante"<sup>81</sup>. Lo cual se traduce en que la supervisión debe proponerse generar en las Instituciones Educativas una eficiente cultura participativa, para lo cual es perentorio optimizar los procesos de comunicación y de relaciones interpersonales que fundamente el tejido de las relaciones sociales de todos los estamentos que forman la comunidad educativa, que estimule la creatividad, la renovación, la teoría, la práctica equilibrada y el involucramiento de todos los actores del proceso educativo, para afrontar el reto que impone la movilidad social y los procesos de modernización del estado que "exigen del supervisor no dejarse absorber de la rutina, ni conformarse con el dejar de hacer por carencia de recursos, por ello, debe estar dotado de un espíritu investigador para afrontar científicamente los problemas que se presentan en el terreno práctico"<sup>82</sup>. El supervisor dinámico, ágil, creativo, investigador e innovador no será afectado por la rutina y el tradicionalismo que ha caracterizado la acción supervisora como revisora de libros y recomendadora del manejo de los mismos, si no que en su lugar desplegará acciones actualizadas, orientadas hacia procesos que apuntan al mejoramiento y optimización de los procesos que se dan tanto en el interior como en el exterior de las instituciones educativas, es decir, una supervisión dinamizadora gestora de procesos de transformación y desarrollo.

Para responder a tales exigencias sobre lo que es y debe ser la Supervisión en el futuro, este servicio cuenta con una herramienta

---

<sup>81</sup> ROJAS, Edilberto. El Supervisor un estimulador de las ideas propias. Hacia el Desarrollo Educativo Nacional. Documento de la Maestría. Universidad Externado de Colombia. 1989.

<sup>82</sup> BASTOS, María Mancipe, BASTOS, Víctor Manuel. La Educación como factor de desarrollo comunitario. Edinor. Cucuta. 1989. Pag.92.

fundamental como es la Ley General de la Educación la cual debe guiar su accionar para la consecución de mecanismos y estrategias que permitan a docentes, directivos docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general utilizar al máximo sus potenciales para la construcción de una comunidad de agentes con capacidad analítica, crítica y reflexiva; que son los individuos que espera el país para avanzar en sus aspectos sociales, económico, políticos y culturales. Aquí es pertinente citar a Anita de Ramírez cuando enfatiza "La participación no se logra por la promulgación de una simple norma, si no esta constituye todo un proceso de toma de conciencia y ejercicio cotidiano con una pedagogía acorde con el momento histórico que se vive"<sup>83</sup> lo cual constituye una invitación a operacionalizar los cambios que se suscitan en la practica pedagógica, en la investigación que determina el cambio de actitud de los actores del proceso educativo y la comunidad. Sin embargo como sostiene Neiyer Correal" uno de los mayores problemas a que se enfrenta el supervisor es la resistencia al cambio y a la falta de actitud creadora e imaginativa"<sup>84</sup> a lo que se le puede agregar que tanto al interior de la institución como en su entorno, por lo cual si no se posee la predisposición para comprometerse y participar activamente en los procesos de cambio, cualquier intento fracasa.

---

<sup>83</sup> RAMIREZ, Anita de. Educación Comunitaria Participativa. En la Calidad de la Educación. Ventana Editores. Bogotá. 1993. Pag. 153.

<sup>84</sup> CORREAL, Ibid. Pag. 180.

### **1.2.2. Desarrollo histórico de la participación comunitaria**

Esta práctica ha cumplido un papel muy importante en la humanización del hombre desde su aparición hasta nuestros días. En este transcurrir la de adquirir nuevas características y reglas de juego, pero siempre está el hombre presente.

Es importante anotar que " las relaciones del estado con la comunidad tienen un sentido vertical"<sup>85</sup> con la tutela de este en cualquier proceso participativo, inclusive así ocurrió con la Ley 11 de 1986, que ordenaba la participación comunitaria en el manejo de los asuntos locales que se ha limitado más allá, de sus propios frenos, por la reglamentación del decreto 34 46 (Noviembre 14) del mismo año que da más importancia al monto que la facturación del consumo de servicios. Lo mismo ocurrió en la administración de Belisario Betancourt, con la creación del CORPES, y con el acto legislativo N°1 de 1986, que permite que los alcaldes sean removidos por los Gobernadores configurándose de esta forma los "Basiliscos políticos sociales"<sup>86</sup>.

A pesar de la enorme crisis en que se desenvuelve el estado moderno, está lejos de dejar a un lado sus tentáculos, engendra nuevas garras con las cuales gracias a los adelantos de la ciencia, de la tecnología y el desarrollo de los medios de información "genera nuevos sistemas de control que hace imposible el que el ciudadano conserve su propia identidad"<sup>87</sup>. Osea que trata de cubrir individual y colectivamente todas las dimensiones de la existencia humana.

---

<sup>85</sup> REALES, UTRIA Adalberto. Modelos para elaborar ensayos, reseñas, informes y ponencias. 3ª Edición. Editorial Antillas. Pag. 51.

<sup>86</sup> FALS BORDA, Orlando. Conocimiento y poder popular. Bogotá. Siglo XXI. 1985. Pag. 40.

<sup>87</sup> RESTREPO, Antonio. La participación comunitaria y la transformación democrática del estado(conferencia).



Es por esto que la comunidad hoy debe tener un sentido autentico en su forma de pensar, existir, reclamar y ser creativa a la hora de concebir las soluciones de sus propios problemas. Ya que gran parte de ellos se asignan por no percatarse de su propio destino, de su quehacer olvidando que las relaciones dependen de ellos.

En consecuencia en los actuales momentos, el concepto de “participación comunitaria es entendido y asumido como la capacidad que tiene un grupo en un lugar determinado de ser protagonistas y constructores de su propia historia, alcanzando así el progreso anhelado”<sup>88</sup>.

Este señalamiento apunta a que son los miembros de la comunidad los que están llamados a dinamizar su desarrollo. Para esto se necesita una preparación, un conocimiento.

Por ello hoy, la participación comunitaria debe estimularse desde el hogar, pasando por la institución educativa hasta la comunidad de tal manera que se de un proceso de sensibilización en el que el manejo de teoría y práctica que orienta la escuela tenga asidero en las prácticas que se llevan a cabo en el seno de la familia y de la comunidad en general.

A partir de la Constitución de 1991, se dio un vuelco total a todos los procesos, incluyendo a los de participación de la comunidad.

La Ley 152 de 1954, Art. 3 inciso 3. Ley orgánica del Plan de Desarrollo Nacional y Territorial, plantea que en la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal, le corresponde participar a los Supervisores en la elaboración del diagnóstico del sector educativo para ser involucrado

---

<sup>88</sup> Alcaldía Municipal. la Participación Comunitaria. Documento. Sabanalarga. 1994. Pág. 3.

en el plan de desarrollo. De su ajuste a la realidad depende la inversión para este sector.

La Ley 115 de 1994, Art. 6, Inciso 1 y 2. En lo pertinente a la participación comunitaria hace un aporte a la democracia participativa desde el interior de la institución educativa; pero con repercusión hacia la comunidad en general; por un lado al reconocer a los padres de familia como integrantes de la comunidad educativa, con voz y voto y por el otro lado los educandos que forman parte de esa comunidad y serán los futuros ciudadanos representantes de la misma.

### **1.2.3. Desarrollo Histórico del Liderazgo**

Desde la antigüedad clásica se observa un notable interés de los pensadores por analizar las relaciones sociales. Monumentos de esta labor científica y filosofía son: la república de Platón y la política de Aristóteles, ambas obras escritas hace más de 2000 años y estudiadas en las escuelas superiores de la antigüedad de la edad media y también en la era moderna.

Aunque muchos siglos se alimentaron de estas fuentes el absolutismo imperial y universal de roma, de los Cesares y Papas no alimentaban cuestionamientos sobre el poder porque éste era sagrado y no se daban las condiciones para investigar sobre el tema de liderazgo.

Sólo 100 años después de la revolución francesa, a fines del siglo XIX, pudo existir el clima propicio para emprender la tarea.

Curiosamente dicho estudio no tomó como objetivo ninguna de las tres instituciones tradicionales de poder : Nobleza, iglesia y ejercito, tal vez

por que aún no se desembarazaba por completo de las concepciones sacrales tradicionales, y conservaba rescoldos del tabú.

Fue una cuarta institución la que se presto al estudio del liderazgo: La empresa: La empresa en cuanto más profana y laica; allí la relación de poder no nacía si el individuo no la aceptaba con libertad. Y fue E.U.A., un país moderno y liberal, la cuna del liderazgo. Han existido muchas teorías sobre el liderazgo pero las que más impactaron son las de Taylor, Elton Mayo y otros.

**Frederick Taylor:** "Al dirigente le corresponde satisfacer las necesidades de la organización y no la de los individuos"<sup>89</sup>. Esto quiere decir que el ser humano no se tenia en cuenta era un simple instrumento que debe adaptarse a la empresa y rendir al máximo pues el principal compromiso del dirigente es alcanzar las metas de la organización.

**Elton Mayo:** Sus estudios sobre el personal de Western Electric de Hawthorne (1927 - 1938) demostraron la importancia de los factores Psicológicos y sociales y la consecuente necesidad de los directivos se ocupen de los problemas humanos. La función del dirigente es facilitar el trabajo de sus subalternos y crearle oportunidades de crecimiento y desarrollo personal. Esta postura se conoce coma la "Escuela de las Relaciones Humanas".

Es de resaltar que ninguna de estas teorías ofrecieron un profundo análisis - una autonomía - de la relación de liderazgo. Por eso, aunque durante un tiempo tuvieron mucho crédito, ahora se ve que no fueron la última palabra.

---

<sup>89</sup> RODRIGUEZ, ESTRADA Mauro. Liderazgo: Desarrollo de Habilidades Directivas. Manual Moderno. Segunda Edición. Editorial. El Mundo Moderno S.A. de C.V. México D.F. Pag. 36 - 39.

Posteriormente un grupo de 6 norteamericanos hicieron investigaciones sobre el líder - seguidor y en el año 1945 cuando concluyó la Segunda Guerra Mundial un grupo de estudiosos de la Universidad Estatal de Ohio propusieron adentrarse en esta cuestión: ¿Qué es lo que hace que el líder sea efectivo? no deseaban corazonadas, ni estudios de escritorio, si no investigaciones de campo.

Los investigadores estudiaron en Instituciones de diversos países y encontraron que se encontraban líderes eficientes en varios aspectos, tomando como punto de partida las investigaciones realizadas por Blake y Mouton.

- **Líder A:** Deficientes en las tareas y las relaciones.
- **Líder B:** Eficiente en las tareas y deficiente en la relaciones.
- **Líder C:** Eficiente en las relaciones y deficiente en las tareas.
- **Líder D:** El mediocre.
- **Líder E:** Eficiente en las tareas y en las relaciones.

Entonces el liderazgo no pudo explicarse en relación con 2 variables: la tarea y las relaciones, sino de 3 ó más; la tercera sería las capacidades y actitudes de los seguidores pues estos son muy importantes en cualquier situación de liderazgo porque con sus reacciones determinan, en realidad, el poder que el líder tiene sobre ellos.

Estas investigaciones dieron pie para nuevas teorías del liderazgo entre éstas la del liderazgo situacional

Esta teoría clasifica todas las formas posibles de liderazgo en cuatro estilos:

- Ordenar.
- Persuadir.
- Participar.
- Delegar.

El liderazgo hoy sigue siendo un tema muy controvertido en cursos, conferencias y otros, debido a la gran importancia que tiene, pues, es la clave del éxito para que una empresa sea productiva y pueda sobrevivir en este mundo de cambios vertiginosos, en una sociedad moderna que se vuelve cada día más competitiva y las empresas luchan por lograr eficiencia en sus equipos de trabajo.

Uno de los más exitosos magnates de los negocios, John D. Rockefeller, llegó a decir: "Yo jugaría más por alguien que supiera manejar a la gente que por cualquiera otra actividad bajo el sol"<sup>90</sup>. Esto demuestra la gran importancia que tiene el saber elegir a la gente, moverlas y hacer que éstas se sientan satisfechas. ¿Quién hace esto? , Un verdadero líder pues éste tiene el don de hacer que las personas lo sigan y lograr el desarrollo de su empresa y de sus miembros.

De ahí que las instituciones educativas necesitan adoptar un liderazgo dinámico y efectivo para que se generen procesos de participación comunitaria que conlleven a la integración de todos sus estamentos y a su mejoramiento continuo.

### **1.3. FUNDAMENTOS JURIDICOS**

#### **1.3.1. La Supervisión Educativa**

---

<sup>90</sup> C.F.Hersey P. y Blanchard K: Estilo Eficaz de Dirigir. IDH. México. 1981. Pag.30

Los actos legislativos que en materia de supervisión educativa se han realizado en el país datan desde el siglo XIX. Y es así como la ley 2 de 1970 otorga al poder ejecutivo organizar la institución pública en tres ramas: La enseñanza, la inspección y la administración. Su importancia radica en la creación por primera vez de la triple Inspección: Local, Departamental y Nacional.

La Constitución de 1986, establece en su preámbulo y en el Art. 39, que Colombia es un país de derecho y que los ciudadanos deben cumplir las funciones de subordinación que marca la norma. En su Art.41 establece como máximo organismo de Supervisión a el Estado.

En el año 1903 se sanciona la Ley 39, en ella se fijan los criterios de inspección provisional y la inspección local.

El decreto 491 de 1904 en sus Artículos 5 y 6 reglamentarios de la Ley 39 de 1903 fijan los criterios de inspección local a través de una junta conformada por el cura párroco, el presidente del consejo municipal, el alcalde y un vecino notable designado por el inspector municipal, cuyas funciones son las de velar, juzgar y suspender a los maestros que obstaculicen la buena marcha de la institución pública.

Mediante el decreto 620 de 1936 se organizó la inspección como una unidad con atribuciones claramente definidas. Se fijan los objetivos y funciones de los inspectores nacionales quienes podían ser intermediarios entre el ministerio y las direcciones de educación.

En 1938, el decreto 1964 del mes de noviembre, en su Artículos 1 y 2, reglamenta la Inspección de la Educación Primaria Nacional.

Según el decreto 642, se unifican las prescripciones sobre inspección de vigilancia educativa para todos los niveles de enseñanza. Estipula la Inspección por comisiones y el estado adopta otra concepción de supervisión considerándola un instrumento de enlace entre el estado y el pueblo a través de la escuela y expresa que el adelanto de la educación depende de la eficiencia de la inspección.

El decreto 0208 de 1957 crea el instituto de formación de supervisores escolares, el cual es importante por que busca la cualificación de los inspectores nacionales y departamentales y perfeccionamiento permanente.

El estatuto docente; decreto 2277 de 1977 en sus Artículos 32 al 34, asigna al supervisor el carácter de directivo docente.

El decreto 610 de 1980, en los Artículos 1 y 2 establece requisitos para ser supervisor o inspector de educación.

En el año 1982 con el surgimiento del decreto 181 de 1982, se establecen los lineamientos para la implantación del mapa educativo asignándole al director de núcleo funciones administrativas y a la función inspectora la asesoría técnico - pedagógica.

La Ley 29 de 1989 propició un proceso de descentralización de la acción educativa.

En el decreto 1246 de 1990, se adopta el sistema de nuclearización para la administración de la educación. En su Art. 20, dice que la autoridad educativa regional reglamentará los distritos educativos y la Supervisión con base en las necesidades de orientación, asesoría y seguimiento administrativo.

En la Constitución Política, de 1991 el Art. 67, habla de la suprema inspección y vigilancia de la educación, pero se dice además que la educación es un servicio público o función social con responsabilidad compartida entre estado, familia y sociedad.

En la Ley 115 de 1994, en los Artículos 168 a 172, se organiza la suprema inspección y vigilancia, asignándole estas funciones en primera instancia al Presidente de la República; quien podía delegar en el ministerio de educación nacional, gobernadores y alcaldes. Estos a su vez podrán delegar estas funciones en la secretarías de educación municipal o en los directores de núcleo.

Existirá un cuerpo técnico de supervisores en los niveles nacionales, departamentales, distritales con funciones curriculares y pedagógicas. Los supervisores tendrán carácter docente y no podrán ejercer simultáneamente cargos directivos.

El decreto reglamentario 0907 de Mayo 23 de 1996, regula el ejercicio de la suprema inspección y vigilancia del servicio público educativo. Su objetivo es velar por el cumplimiento de los mandatos institucionales sobre la educación.

Brindar asesoría pedagógica y administrativa para el mejoramiento de las instituciones. En los Artículos 7,8 y 9 se asignan las funciones para ejercer la competencia nacional, departamental, distrital y municipal.

"La Constitución Colombiana y la Ley General de la educación, constituyen los dispositivos que ponen en funcionamiento una nueva



perspectiva para la institución educativa y los procesos de participación de la comunidad en su construcción"<sup>91</sup>.

La dinámica social, política y económica del país da un vuelco importante a partir de 1991 con la promulgación de la Constitución Política Colombiana. Su espíritu democrático abrió nuevos espacios y políticas y es precisamente esa apertura lo que permite explicar parte de la vida social actual de un país que busca su lugar en un nuevo esquema.

El espacio más amplio abierto por la nueva constitución es el estímulo a la nueva ciudadanía y, por consiguiente, al desarrollo democrático. La participación ciudadana ocupa un lugar central y se convierte en eje de la política social y del establecimiento jurídico. En este sentido se colocan en lugar de preeminencia no solo el compromiso con la formación de consciencia sobre los derechos individuales y mecanismos de petición y fiscalización, sino el espíritu de un país distinto capaz de recrearse y redefinirse a partir de la participación de los ciudadanos. Así que puede afirmarse que un nuevo y distinto ámbito para lo social recorre la nueva constitución.

Dos categorías básicas contribuyen a dar sentido a la nueva carta constitucional y a abrir caminos para las relaciones escuela - comunidad:

La descentralización y la democratización. En primera instancia se tiene que enfatizar en la participación comunitaria como instrumento y mecanismo fundamental para la democratización del país y para el logro de resultados más efectivos en materia de descentralización, si pretende obtener logros más efectivos superando la concepción

---

<sup>91</sup> PUBLICACIONES PARA MAESTROS: La Relación Escuela - Comunidad en el Horizonte de la Participación Comunitaria. Ministerio de Educación Nacional. Santafé de Bogotá.

limitada que ha imperado en el medio, para convertirla en un proyecto social de la nación donde se construye lo local y lo regional, para delinear un nuevo tipo de sociedad.

Así, una gestión descentralizada y participativa parece ser la fórmula de acercamiento entre la sociedad y el estado en un propósito común de desarrollo con democracia.

Por su parte la Ley General de la Educación, también se constituye en un nuevo escenario para lo educativo, en ella se responsabiliza de la educación a la sociedad, al estado y a la familia, se enfatiza la participación ciudadana y comunitaria, se promueve la construcción de comunidad educativa, se establecen los mecanismos para participar y se le otorgan a los ciudadanos el papel importante de vigilar la prestación del servicio y el cumplimiento de su función social.

Los mecanismos privilegiados para la participación democrática en la educación son: El gobierno escolar, el representante estudiantil, los proyectos educativos institucionales, los foros educativos y las juntas de educación.

### **1.3.2. La Participación en el Mejoramiento Continuo de la Educación**

El fortalecimiento de la participación como elemento más realizado de nuestra nacionalidad es una acción educativa que el administrador - supervisor debe concretar para colaborar en la solución de problemas de la comunidad y enfocarla hacia el progreso. La nueva constitución convoca a todos a la participación y crea espacios de vinculación a través de organizaciones.

La participación en las instituciones educativas tiene su verdadera aplicación con la promulgación de la Constitución de la República de Colombia del 4 de Julio de 1991; La Ley General de la Educación o Ley 115 del 8 de Febrero de 1994 y el Decreto reglamentario 1860 del 3 de Agosto de 1994, los cuales dan obligatoriedad a las Instituciones Educativas a diseñar y a poner en marcha el P.E.I. con todos sus componentes.

De acuerdo con el Artículo 68 de la Constitución Política de Colombia, la comunidad educativa participará en la dirección del establecimiento educativo; y estará formada por estudiantes, directivos docentes y administradores escolares, todos participarán en el diseño, ejecución y evaluación en el proyecto educativo institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo(Art. 6, Ley 115); y el Decreto 1860 del 3 de Agosto de 1994 en su Artículo 14 reglamenta el P.E.I. y el capítulo II del título VIII, el gobierno escolar que da las bases para dirigir las instituciones educativas, la organización y funciones de cada órgano del gobierno escolar.

Teniendo en cuenta todos estos artículos y decretos se proyecta la participación en las instituciones educativas, su función social es prevenir los problemas socialmente relevantes que se originen y que son el producto de varias causas: Administrativas, organizacionales, personales, etc., problemas que se hacen necesaria su prevención como parte de un proceso de educación integral que conduciría a un cambio de comportamiento y actitud de los miembros de una determinada comunidad, para reforzar las acciones dirigidas a reducir las probabilidades que estos problemas aparezcan o se extiendan; por esta razón se hace necesario, la comunicación, participación de los miembros de la institución y del entorno que se agrupen, se asocien

para trabajar en una actividad determinada en torno a las cuales investigan, practican y se proyectan, de esta manera se logra una participación más activa, motivante e innovadora de los estudiantes ante la solución de los problemas lo que conduce a generar la calidad de los procesos que se dan en la institución.

Este proceso requiere no sólo la participación sino también la innovación que en la institución puede generar para lograr la participación activa de la comunidad, la búsqueda de la calidad y en las teorías de las investigaciones pedagógicas actuales como lo dice: J. H. Escudero, citado por PASCUAL : "Hablar de innovación educativa significa referirse a proyectos socioeducativos en la dirección social ideológicamente legitimizados; es señalado que esa formación merece ser analizada a la luz de criterios de eficiencia, funcionabilidad, calidad, justicia y libertad; he llamado la atención sobre la innovación en tanto que potencialice en todo sistema educativo y como proceso en el que deben participar diversas instancias y sujetos en una adecuada red de roles y relaciones complementarias"<sup>92</sup>.

La innovación educativa es un proceso de definición, constancia y participación social, es decir, la innovación en educación ha de ser pensada bajo categoría social y se promete un proceso de deliberación social, de concertación y de planificación dirigido a considerar los contenidos y orientaciones de los procesos educativos en un momento histórico dado. El Supervisor educativo le corresponde desarrollar programas con enfoque de acción de grupos donde se dinamice y lideren los cambios e innovaciones a nivel institucional y de la comunidad en general, es a este nivel donde se puede hablar de mejoramiento continuo.

---

<sup>92</sup> PASCUAL, Roberto. La gestión Educativa Ante La Innovación y el Cambio. II Congreso Mundial Vasco. Editorial Marcea. Madrid. 1998. Pag. 16.

“Ser supervisor significa ser líder y el liderazgo se efectúa entre los humanos”<sup>93</sup>. Su ejercicio conduce a enfrentar una lucha interior con su yo, sus sentimientos y la institución.

### **1.3.3. La participación Comunitaria en el Mejoramiento Continuo**

El impulso de las llamadas políticas de participación comunitaria surgió en los países desarrollados en la década de los cincuenta como una respuesta a los problemas de vivienda urbana y deterioro de las condiciones físicas de amplias zonas urbanas y rurales. Estas políticas se concertaron en áreas de mayor necesidad para concientizar a la población de sus habilidades y recursos y prepararlos para la toma de decisiones locales que posibilitarán su mejoramiento permanente.

La teoría que sustentaba estas políticas era que la revitalización de las comunidades podría lograrse por medio de la participación de sus miembros, de tal manera que se aumentara así su autoestima. Con estas prácticas los países subdesarrollados avanzarán por la senda del desarrollo.

En Colombia las formas iniciales de participación se institucionalizaron mediante la Ley 19 de 1958 y dio origen a las juntas de acción comunal, las cuales tienen como función el control y vigilancia de determinados servicios públicos y en ocasiones la capacidad de intervención en los mismos.

---

<sup>93</sup> CORREAL, Neiyer. Op. Cit. Pag.: 4.

Se asentó en las cabeceras municipales cuando los cinturones de miseria que se generalizaron en las grandes ciudades de todos los países. A partir de la segunda mitad de la década de los ochenta y como marco de las reformas constitucionales empezó a construirse un nuevo concepto de participación comunitaria.

Es así como en la Ley 115 de 1994, Artículo 6, se establece la participación de la comunidad en todo lo relacionado con la dirección de la institución educativa, esto con el fin de que se de un mejoramiento continuo de los procesos institucionales.

La descentralización, como política y acción, abrió espacios que facilitan una verdadera participación ciudadana, redefinió derechos y deberes sociales para buscar, como un todo, un colombiano integral, capaz de reflexionar y proyectarse, para ello debe ser autónomo, democrata y pluralista.

Para alcanzar estas metas, la constitución explícita en varios de su artículos (Arts. 44,45,49 y 67) el derecho y el deber de todos los colombianos de desarrollar una personalidad completa en un ambiente sano, que propicie la vida, la salud, la educación y el progreso.

Dentro de este marco y en desarrollo de la Ley General de Educación, el sector educativo se ha propuesto convocar "la confluencia de todas las voluntades y esfuerzos de toda la nación alrededor del proyecto educativo más ambicioso de nuestra historia: La formación de seres humanos integrales, comprometidos socialmente en la construcción de un país en el que primen la convivencia y la tolerancia, seres humanos con capacidad de discrepar y argüir sin emplear la fuerza, seres humanos preparados para incorporar el saber científico y tecnológico

de la humanidad a favor de su propio desarrollo y del país" (Plan Decenal, Internacionalidades, MEN, 1996).

#### **1.4. FUNDAMENTOS SOCIOCULTURALES**

El Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, sección Nocturna, funciona en las instalaciones del Colegio de Bachillerato Masculino de Sabanalarga, ubicado al noreste del municipio del mismo nombre entre los barrios Santander, la feria y los Manguitos, posee un nivel siocultural bajo, los padres en su mayoría no poseen una educación básica y algunos son analfabetas. Por lo tanto no pueden colaborar a sus hijos en las labores académicas.

El Municipio de Sabanalarga caracterizado tradicionalmente por brindar educación a sus habitantes, últimamente se ha preocupado por la ampliación de la cobertura del servicio educativo, para ofrecerlo a una población que se incrementa cada vez más debido a las migraciones del interior del país y de otras zonas de la costa, además de la presencia de desplazados por la guerrilla y violencia generalizada que actualmente vive el país.

En consecuencia la comunidad educativa del colegio objeto de estudio es heterogénea porque si bien se encuentran estudiantes hijos de comerciantes, trabajadores oficiales domesticas que ya son madres, amas de casas, la mayoría de los estudiantes del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna pertenecen a un estrato social bajo.

Estos estudiantes cuando ingresan a la institución muestran una preparación insuficiente, no leen correctamente, muestran dificultades en la interpretación, no manejan las cuatro operaciones matemáticas fundamentales, tienen problemas en la redacción; todo esto es producto de ineficacia de la educación básica primaria recibida por un lado, y por otro el espíritu folklórico y despreocupado del Sabanalarguero.

Su lenguaje y costumbres son propios de la gente de la provincia y del campo, lo cual manifiestan en su forma de ser sencilla y espontánea. En general son gentes amantes de la música, alegres, cooperadores con sus vecinos. Entre las fiestas de su predilección está el carnaval, las fiestas patronales como San Antonio de Padua (13 de junio), la Virgen de las Mercedes (24 de Sept.) y las corralejas. También asisten a actos religiosos en fechas importantes de la Iglesia como la Semana Santa, la Inmaculada Concepción, la Virgen del Carmen, la velación de los difuntos.

En las actividades políticas el Sabanalarguero es muy apasionado, por este motivo es fácil presa de los gamonales del pueblo.

El deporte de su predilección es el fútbol con prácticas en la cancha de la Bola de Oro los Sábados donde practican también los docentes y alumnos de la Institución objeto de estudio.

El Colegio participa poco en las manifestaciones culturales de la localidad, pues esto no se fomenta desde el interior de la institución para que se proyecte en el entorno.

La costumbre de los miembros de la institución es dejar pasar, dejar hacer, irse siempre por el lado más fácil, generalizándose a las demás



instituciones de la localidad, esto trae como consecuencia que la prestación del servicio educativo no sea de calidad.

En el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, no existe una verdadera cultura de participación lo que justifica que allí se realice la presente investigación y se generen procesos de participación comunitaria, para lograr el mejoramiento continuo de la educación en esta Institución y sea líder en la población.

### **1.5. FUNDAMENTOS SOCIOECONOMICOS**

El nivel socio - económico de la comunidad del Colegio Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna y sus sectores aledaños es baja por lo tanto la población que asiste a el plantel educativo no posee los recursos económicos suficientes. La fuente de empleo no es estable y no gozan de seguridad social en su mayoría.

Los servicios públicos como el agua son de mala calidad, no apto para el consumo humano, el de transporte está mejor y unas de las cosas favorables a la institución son sus vías de acceso, se encuentran en buen estado y hacia este lugar fluyen todas las rutas de las busetas locales y las que viajan fuera de la población. No hay presencia de la autoridad y los servicios de salud son regulares.

Los miembros de las acciones comunales y los políticos lideran las tareas de gestión en la comunidad, estos han ido perdiendo credibilidad pues sus acciones no van al beneficio de la comunidad sino a intereses personales y partidistas.

Las familias se encuentran en crisis, los valores no son tenidos en cuenta, las parejas son inestables, las madres cabeza de familia que en su mayoría son alumnas del colegio, sus hijos quedan al cuidado de extraños, los estudiantes en su mayoría laboran todo el día o medio día.

### **1.6. FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES.**

El Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, se encuentra ubicado en el Barrio Santander, dentro del perímetro urbano, al nor - oriente del municipio de Sabanalarga.

El Municipio de Sabanalarga tiene una población aproximada de 80.000 habitantes, muestra un gran desarrollo comercial. Es considerada la segunda ciudad del departamento del Atlántico.

Es uno de los municipios que está a la vanguardia en el desarrollo educativo, cuenta con instituciones de educación oficial y privado en todos sus niveles, existe el proyecto de construcción de la sede de la Universidad del Atlántico en su jurisdicción; se destaca uno de los municipios a nivel regional con mayor capacidad de gestión, pues el alcalde actual le trajo para el municipio la suma de \$800.000.000 para invertir en educación aunque esto sólo se ha utilizado para planta física, olvidándose de la parte humana.

El plan de desarrollo económico y social de 1998 - 2000 de Sabanalarga apunta a resaltar la importancia de la región y crear condiciones para que los habitantes encuentren oportunidades y soluciones a las necesidades prioritarias, tales como empleo, salud, educación,

recreación, seguridad que contribuyan al mejoramiento en todos los campos.

Entre las políticas generales están:

- Planear la función pública con criterio de gerencia y capacidad empresarial que mantiene los sectores activos del desarrollo local.
- Propender por la eficacia del Estado buscando apoyo y recursos de la nación con entidades nacionales, la región y el departamento para impulsar los programas y proyectos que conduzcan hacia la solución de las necesidades comunitarias.
- Garantizar el equilibrio económico, social y territorial proyectando a Sabanalarga hacia el nuevo siglo.

En lo que a educación se refiere el plan de desarrollo de la población tiene como prioridad la educación, apunta hacia la calidad de las instituciones públicas y apoyan los proyectos educativos institucionales, la construcción, dotación y mantenimiento de los centros educativos públicos, es así como la población estudiantil tiene acceso a todos los niveles de educación básica, media, técnica.

La recreación también es prioridad en el plan de desarrollo se han construido parques, polideportivos; se orienta el adecuado manejo del tiempo libre contribuyendo al sano esparcimiento de los habitantes de la región.

En cuanto al Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, surge como una necesidad sentida pues había una gran población en edad extra escolar que por diversas circunstancias no había podido continuar sus estudios, entre estas la de trabajar durante

el día para poder subsistir. Fue por esto que un grupo de docentes se dio a la tarea de realizar una investigación a través de encuestas en los grados quinto de las instituciones de carácter oficial, y así determinar el número de estudiantes con esta necesidad.

Una vez analizado los resultados de las encuestas se obtuvo un total de 250 estudiantes, siendo este un número suficiente para abrir los grados: 6,7,8 y 9 de básica.

Luego de esta etapa de factibilidad, siguió el diseño de un proyecto, que fué presentado en un foro organizado por el ex - alcalde del municipio de Sabanalarga doctor Jesús Sarmiento Castaño, que administró el municipio en el periodo comprendido entre los años 95 y 97, quien lo apoyó, contribuyendo a que se llevará a cabo, creando el Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, por decreto municipal 0114 de septiembre 22 de 1995.

Esta nueva institución que abre las puertas del progreso al municipio, labora en las instalaciones del Colegio Bachillerato Masculino de Sabanalarga, utilizando sólo sus aulas más no los materiales ni tecnología de que dispone, pues aún no se ha dado un convenio para poder hacer esto.

La comunidad educativa la constituyen personas de los alrededores y de otros sectores alejados, las características más relevantes de esta comunidad son sus escasos recursos económicos, de familias de bajo nivel educativo, de ingreso percapita medio bajo, en su mayoría hijos de campesinos, pescadores, agricultores, jornaleros, y el 45% de los estudiantes trabaja en el día.

La planta física es muy bonita, pero solo se puede utilizar 12 aulas pues no es permitido el acceso a otras dependencias, por lo que aquí funciona la jornada matutina del Colegio Masculino.

La comunidad está ubicada en el estrato 2, los servicios públicos son regulares y los centros de atención de la salud tienen mucha demanda lo que hace que la prestación de su servicio no sea la mejor, en los sectores aledaños impera la inseguridad pues no existe un CAI para solucionar esto. Hay un gran número de personas que no pueden ingresar a la Institución pues tienen una situación económica precaria.



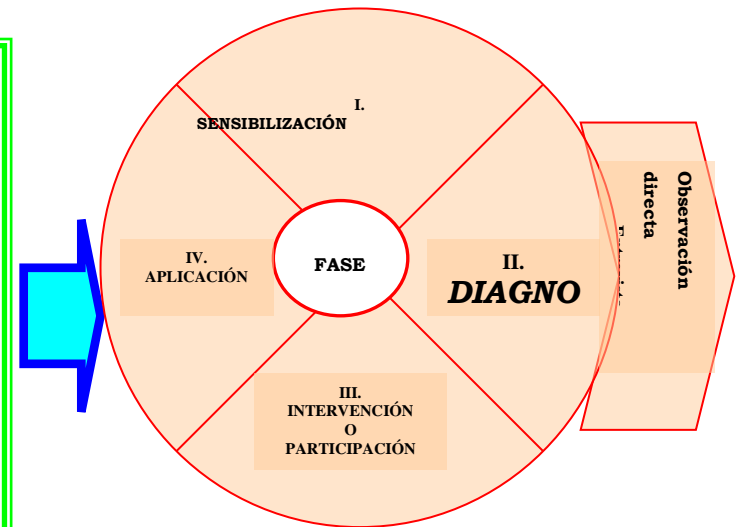
# DISEÑO METODOLÓGICO

## PARADIGMA: CRÍTICO – SOCIAL

- Analiza el fenómeno objeto de estudio, sus efectos, y transformaciones y el origen del estudio.
- Investigador e investigado se hacen parte activa del problema.
- Entre sujeto – objeto se da una relación horizontal reflexiva y permanente.

## METODO: I.A.P.

- Corriente metodológica interpretativa y crítica.
- Comparte fundamentos epistemológicos, metodológicos y estrategias con el paradigma socio – crítico.
- La población objeto de estudio se convierte en sujeto activo.
- Interpreta la realidad para transformarla.







## **2. DISEÑO METODOLÓGICO.**

### **2.1. PARADIGMA**

El problema que se plantea en la presente investigación exige un persistente conocer al mundo en que vivimos y sus relaciones. Por lo menos se necesita una información previa; aunque no se conozca con precisión las causas y fenómenos que están produciendo el problema para poderlo abordar como objeto de estudio y de investigación.

Esos mismos conocimientos que nos llegan del objeto en cuestión; permiten que el investigador diseñe un marco metodológico y epistemológico (paradigma) que guarde relación estrecha con el problema a conocer.

Es por esto que la presente investigación corresponde al tipo cualitativo enmarcado en el PARADIGMA CRITICO SOCIAL, ésta analiza el fenómeno objeto de estudio, sus efectos, transformaciones y el origen del estudio que ha sido realizado. El investigador como el investigado se hacen parte activa del problema.

"Entre el sujeto - objeto se establece un tipo de relación horizontal reflexiva y permanente"<sup>94</sup>. A partir de esta relación se genera la crítica, la emancipación, la reflexión, la autonomía y la transformación de la realidad.

Al apoyarse en este paradigma se genera en la comunidad educativa procesos de desarrollo y transformación de las estructuras de las relaciones sociales; impulsando formas emancipatorias que generen conocimiento a partir de la praxis social, promoviendo la autoreflexión,

---

<sup>94</sup> DISEÑO METODOLÓGICO: paradigmas de investigación documento maestría en administración y supervisión educativa, 1998.

la crítica de la práctica, la autonomía, la participación con la perspectiva de modificar la realidad social e institucional.

Por eso, en esta investigación se involucra a los estudiantes, padres de familia, docentes, directivo docentes y a la comunidad. A cada uno de estos estamentos se les aplicó los instrumentos de recolección de la información seleccionados y pertinentes con el tipo de investigación.

Al momento de recopilar la información es necesario la recolección y contraste de la información obtenida, la sistematización preliminar, la descripción, la interpretación, construcción y realización teórica. Se parte de una serie de preguntas, se establecen estrategias y por último se remiten a la comunidad donde se realizó la investigación.

## **2.2. MÉTODO**

Se empleo la "investigación acción participación que es una corriente metodológica interpretativa y crítica que comparte fundamentos epistemológicos, metodológicos y estratégicos con el paradigma. Sociocrítico"<sup>95</sup>.

Esto significa que habrá una mayor aproximación a la realidad, la población objeto de estudio se convierte en sujeto activo en la investigación y analiza e interpreta los resultados obtenidos a través de los instrumentos en la búsqueda de solución a los problemas planteados.

---

<sup>95</sup> ARNAL, Justo del Delio. LATORRE, Antonio. La Investigación Educativa. Barcelona. Editorial Labor. 1992. Pág. 258.

Su finalidad es interpretar la realidad para transformarla, además contribuye a desarrollar la capacidad analítica y programática de las personas y de los grupos sociales, con esto se da la posibilidad de que la comunidad oriente su propia historia.

En la I.A.P. se da la solución a la problemática de:

- Cambio y transformación de la realidad.
- Participación e interacción espontánea.

Para posibilitar la aplicación de la I.A.P: se desarrollaron cuatro momentos.

***Primer momento: Sensibilización***, se dio a conocer a la comunidad educativa el proyecto de investigación, a través de una jornada pedagógica, realizada en el aula máxima del Colegio Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, en el mes de Mayo de 1999, allí se explicaron las estrategias planteadas en el desarrollo de sus estudios, sobre la necesidad de liderar los procesos de participación comunitaria para generar un mejoramiento continuo de los procesos educativos que se imparten en el plantel, luego se eligió un grupo coinvestigador para que colabore a través del proceso de investigación.

***Segundo momento: Diagnóstico***, para el presente trabajo de investigación, se realizaron observaciones directas recopiladas en el diario de campo, entrevistas, y conversatorio con cada uno de los estamentos de la comunidad educativa del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, se elaboró un diagnóstico el cual arroja una escasa participación y un bajo mejoramiento continuo (constatar en la recolección de la información).

**Tercer momento: Intervención o Participación,** Devolución de información luego de analizar e interpretar la información redactada a través de la observación directa, entrevista conversatorio se presento a la comunidad educativa para corroborar los resultados arrojados y se dió la convalidación por parte de la misma.

Para llevar a cabo lo anterior, eligió a hacer un foro con toda la comunidad educativa.

“Foro significa sitios donde se trata los asuntos de todos y se toman decisiones para dar solución a los mismos”.<sup>96</sup> es por esto que se tuvo en cuenta esta técnica grupal, pues se ajusta a lo que se necesita en la presente fase.

## **FORO**

**TEMA :** Informar a la comunidad cuales fueron los resultados que arrojaron los instrumentos aplicados a toda la comunidad educativa y aportar alternativas de solución a la problemática existente.

**LUGAR :** Aula máxima de la institución.

**FECHA :** 19 de Agosto de 1.999

**HORA :** 7 a 9 P. M.

**DIRIGEN:** Investigador, grupo coinvestigador, grupo de apoyo (capacitadores)

**PARTICIPANTES :** Comunidad del colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección nocturna.

**CONTENIDO :** Se dió inicio al foro con la intervención del grupo de apoyo que explico aspectos básicos relacionados con la participación, el mejoramiento continuo, los procesos administrativos, y liderazgo para que a la hora de intervenir no tengan dudas los participantes.

---

<sup>96</sup> PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. Pag. 120.

La investigadora explicó a través de carteles como fué el proceso de recolección de la información y su posterior análisis, en seguida se entregaron copias de los resultados para que fueran leídos y se dió un espacio de diez minutos para esto.

Una vez terminada la lectura se dieron las intervenciones así:

- Presidenta del Comité Estudiantil, considera que los resultados de esta investigación que se ha venido haciendo corresponden a la realidad que pues los aspectos que están fallando son la participación y el mejoramiento continuó no está dando, además la comunicación no es lo mejor pues no nos enteramos de las cosas que pasan. Los estudiantes siempre manifiestan descontento por la forma como los profesores dan las clases pues no opinan ya que no se les da la oportunidad.

**SUGERENCIAS :** Se deben dar clases participativa, dar la oportunidad de intervenir en los asuntos de la institución, hacer eventos recreativos.

- Representante de los docentes, unos de los problemas más relevantes de la institución es que existen un nivel muy bajo de participación y liderazgo que impide que se de el mejoramiento, debemos concientizarnos y buscar la forma que estas debilidades se conviertan en fortalezas, otro aspecto que está fallado es la forma como dirige el rector la institución si esto se mejora se pudiera dar un cambio.

**SUGERENCIAS :** Abrir aspectos de participación democrático, a través de la dinamización del gobierno escolar, debe dar un nuevo estilo de dirección, capacitación a la comunidad en general para cualificarla.

- Representantes de los padres de familia, dijo estar de acuerdo con el informe de los resultados y considera que los padres están totalmente desvinculados del colegio, no se les tiene en cuenta para ninguna actividad, sólo se les llama cuando los hijos tiene algún tipo de problemas, no se da capacitación para poder ayudar a lo hijos.

**SUGERENCIAS :** Que haya más comunicación e integración de todos los miembros de la comunidad educativa, necesitamos que nos preparen para desempeñar un oficio que nos ayude tener ingresos puede ser una microempresa en corte y confección teniendo en cuenta que es uno de los énfasis del colegio.

- Directivo docente, la verdad es que la administración ha fallado pues en la institución no se abren los espacios en donde puedan integrarse y participar docentes y estudiantes de tal forma que intervengan en la toma de decisiones, en cuanto a los docentes es cierto que coartan la participación de los alumnos por su forma de dar las clases.

**SUGERENCIAS :** Que la comunidad participe y se integre a través de jornadas pedagógicas, capacitación, actividades de tipo cultural y social, se necesita proyección.

Siendo las 9 P. M. se dió por terminado este foro.

**RETROALIMENTACIÓN.** El foro realizado el día 19 de Agosto es un momento en el que hubo un intercambio de opiniones, sugerencias enriquecedoras para toda la comunidad educativa de la institución, en donde se analizaron profesionalmente todos aquellos aspectos que se constituyen en grandes debilidades que amenazan el desarrollo de esta organización.

Lo más importante es que todos unidos están dispuestos a colaborar poniendo todo de su parte superar las situaciones problemáticas más relevantes:

- ☐ No se abren espacios de participación a la comunidad educativa.
- ☐ Hay un bajo mejoramiento continuo.
- ☐ No se le ve la funcionalidad al gobierno escolar.
- ☐ Las clases coartan la participación de los alumnos.
- ☐ El estilo de dirección no es el mejor.
- ☐ La comunicación no es la mejor.
- ☐ No hay integración de la comunidad.
- ☐ No se capacita a la comunidad.

Las sugerencias que dan los miembros de la comunidad para resolver los anteriores aspectos son:

- ☐ Abrir espacios de participación de la comunidad.
- ☐ Funcionalidad del gobierno escolar.
- ☐ Capacitación e integración de toda la comunidad educativa.
- ☐ Mejorar la comunicación y el trabajo en equipo.

□ Creación de una Microempresa que mejore las condiciones de vida de la comunidad.

Todos estos aspectos antes mencionados se convierten en los lineamientos que orientan el diseño de la propuesta y su respectivo plan de acción para dar solución a la problemática que afecta esta comunidad educativa.

**Cuarto momento: Aplicación y Seguimiento**, después de la intervención y gracias a las conclusiones y recomendaciones del foro con toda la comunidad, se construyó la propuesta y se socializó ante la comunidad educativa, para darle paso a la aplicación y seguimiento.

### **2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población de esta investigación la constituye la comunidad educativa del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturno, representada en los padres de familia, docentes, directivos – docentes, personal administrativo y los estudiantes de 6° a 11°. De éste universo se tomo la muestra teniendo en cuenta los informantes claves y la representatividad de cada uno de los estamentos. De los directivos se tomo 2 personas, de los docentes 15 personas, de los estudiantes 2 por cada curso, de los padres de familia se tomaron 10 personas por cada curso; dando esto un total de: Dos directivos, 15 docentes, 24 estudiantes, 24 padres de familia, un supervisor, un jefe de núcleo.

La muestra implicada en el proceso de investigación se eligió **intencionalmente**.



Para avanzar en el conocimiento de la realidad y ampliar la información de acuerdo a las categorías, se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de los datos o de la información.

#### **2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

En el desarrollo de la práctica investigativa, y de acuerdo al paradigma cualitativo se emplearan las siguientes técnicas: La observación directa, entrevista y conversatorio.

La entrevista se aplicó a directivos docentes, estudiantes, padres de familia, supervisores y jefes de núcleo; la observación directa a toda la comunidad educativa, conversatorio con toda la comunidad educativa.

□ **La observación directa:** es una estrategia para conocer el objeto de estudio desde dentro. Puede definirse en dos sentidos: como "registro de las acciones perceptibles en el contexto natural" o bien como "la descripción de una cultura desde el punto de vista de sus participantes". En la primera se pretende describir los componentes de la situación estudiada encaminados a formar tipologías; la segunda más allá de la descripción se busca descubrir el sentido, la dinámica; y los procesos de los actores y de los acontecimientos. El investigador lleva un diario de campo anota los aspectos, detalles y el desarrollo de la vida cotidiana. Se hará mención de las reflexiones personales y su vivencia de la situación: percepción, expectativas, temores, satisfacciones, vacilaciones, relaciones con los sujetos, sentimientos, valores.

- **La entrevista:** Es un instrumento de la investigación cualitativa que busca, luego de la observación, comprender la interrelación de los sujetos en un contexto social determinado. Es más que un cuestionario o encuesta social, una serie de conversación entre el entrevistador y el entrevistado; es un procedimiento de conversación libre del sujeto con el investigador con el fin de recoger datos personales relacionados con los objetivos de la investigación.

Los elementos que fundamentan una entrevista son: acercamiento entre entrevistado y el entrevistador: crear ambiente de amistad y confianza. Informar sobre el propósito de la entrevista explicando:

- El proyecto
- Las preguntas
- Tomar notas
- Grabar

- **Conversatorio:** Es una técnica de investigación cualitativa para recolectar información, consiste en buscar personas versadas en un tema en especial; en este caso la participación, el mejoramiento continuo, lo dan a conocer a la comunidad educativa, posteriormente se presentó un intercambio de opiniones entre quien dirige y el auditorio. A partir de aquí la comunidad educativa comienza a reflexionar sobre los problemas más relevantes con la categoría antes mencionadas y a proponer posibles soluciones.





### 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.2. CATEGORIAS Y ASPECTOS A INVESTIGAR

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	ASPECTOS A INVESTIGAR
<b>PARTICIPACIÓN COMUNITARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● P.E.I.</li> <li>● Gobierno Escolar</li> <li>● Democracia</li> <li>● Integración</li> <li>● Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿ El P.E.I. de la Institución es el producto de la concertación de los estamentos de una comunidad educativa ?.</li> <li>● ¿Existen comités de trabajo para la elaboración de proyectos, programas y planes institucionales ?.</li> <li>● ¿El colegio realizara actividad que integren a la comunidad ?.</li> <li>● ¿Como son los procesos de comunicación en los diferentes estamentos de la comunidad educativa ?.</li> <li>● ¿Se propician espacios de participación democrática a los diferentes estamentos de la comunidad educativa para la toma de decisiones institucionales ?</li> <li>● ¿Las opiniones y sugerencias de los padres de familia son tenidas en cuenta para elaborar las políticas, planes y programas del colegio ?.</li> <li>● ¿Se desarrollan actualmente programas con la comunidad educativa ?.</li> </ul>
<b>MEJORAMIENTO CONTINUO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacitación a docentes.</li> <li>● Dotación de textos</li> <li>● Ayudas educativas</li> <li>● Recursos : * Humanos * Financieros</li> <li>● Recursos humano apto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿La dirección programa actividades para capacitar y actualizar a sus docentes ?.</li> <li>● ¿Cuenta la institución con suficiente material didáctico y mobiliario ?.</li> <li>● ¿Cuenta la institución con suficiente recursos humanos ?</li> <li>● ¿Tiene el colegio ayudas educativas de tecnología y avanzada ?.</li> <li>● ¿Se cuenta en la institución con suficiente recursos financieros’</li> </ul>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estilo de dirección o liderazgo</li> <li>● Participación</li> <li>● Gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿El plantel tiene planteamiento institucional ?.</li> <li>● ¿La comunidad educativa conoce al P .E. I. ?.</li> <li>● ¿Participa la comunidad educativa en el diseño del proyecto educativo institucional ?.</li> <li>● ¿Existen planes de trabajo para el logro de estas metas ?.</li> <li>● ¿Están, comprometidos los estudiantes, padres de familia y demás estudiantes en logro de estas metas ?.</li> <li>● ¿Qué planes existen actualmente para desarrollar con la comunidad ?.</li> <li>● ¿Existen proyectos de gestión para la obtención de recursos financieros y materiales para que se mejore la institución</li> </ul>



### 3.2. RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA

ESTAMENTOS CATEGORÍAS	DIRECTIVOS	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	SINTESIS OBSERVACIÓN DIRECTA
PARTICIPACION COMUNITARIA	<p>Los Supervisores externo e internos adscrito a la institución no están comprometidos con los procesos educativos que ahí se imparten, no lideran estrategias de participación de la comunidad, su trabajo se limita simplemente a revisar el Proyecto Educativo Institucional. Este año el colegio ha sido visitado para revisión una sola vez mientras que los demás de la población si han sido revisados hasta más de tres veces.</p> <p>Con respecto a lo anterior los Directivos de la institución muestran indiferentes.</p> <p>El estilo de dirección que impera es el tradicional y aunque en la toma de decisiones se da la participación a todos al final la que quede es la decisión que tome el rector.</p> <p>No se abren espacios de participación, se hacen pocas jornadas pedagógicas, el rector dice que eso quita tiempo para las clases, pues el tiempo es muy limitado.</p> <p>Los canales de comunicación son deficientes y los comunicados escritos no se dan; no se socializa la información que envían la Secretaría de Educación Municipal y Departamental.</p> <p>Existe el Consejo Directivo pero su actuación no es la mejor, no participan como lo estipula la Ley 115 de 1994.</p> <p>Los Padres de Familia están totalmente deslindados de la Institución y sus opiniones cuando pueden darlas no se tienen en cuenta.</p>	<p>No hay espacios en donde puedan integrarse e intercambiar ideas, solo algunas jornadas pedagógicas, se les ve apáticos, se marginan, hay subgrupos, no existe un verdadero equipo de trabajo, se presentan rumores de pasillo que afectan el clima y se percibe un ambiente tenso. En el momento de impartir sus clases hablan hasta terminar sin dar participación a los estudiantes, haciendo clases monótonas. No utilizan técnicas innovadoras y activas que motiven.</p> <p>A la hora de hacer las diferentes reuniones necesarias permanecen callados e indiferentes, solo cuatro personas hablan y sugieren siempre, siendo objeto de crítica por parte de los que no participan.</p> <p>No existe sentido de pertenencia hacia el colegio, dándose una total indiferencia hacia todos los procesos.</p> <p>Como los canales de comunicación no son efectivos, ellos aprovechan para disculparse cuando no planean una actividad que les corresponde diciendo que la información no les llegó y como no existe un documento escrito que así lo corrobore, las cosas quedan de ese tamaño.</p>	<p>Los estudiantes no participan en la toma de decisiones Institucionales, pues no se les abre espacio para esto, además ellos se muestran muy pasivos.</p> <p>Existe un consejo estudiantil que no se hace ver, aunque su presidenta es muy activa y tiene capacidades de líder, ella sola no puede hacerlo todo.</p> <p>Existe un comité social dirigido por una alumna muy activa y líder, pero se le ha cuarteado su acción por parte del tutor pues dice que ella abusa como presidenta del comité, cosa que la ha desmotivado y se ha apocado. Participan muy poco en las clases, no se les da oportunidad, por el estilo que utilizan los docentes al impartir las clases.</p> <p>La información no llega a los alumnos sino a través de rumores aunque algunas veces se reúnen en el patio para explicarles aspectos relaciona dos con la Institución; sobretodo cuando se han presentado los paros educativos</p>	<p>La participación de los padres es totalmente nula, solo participa el que pertenece al Consejo Directivo y de vez en cuando. No se abren los espacios de participación a este estamento de tal forma que están desligados del colegio. Asisten solamente dos veces al año a recibir el informe académico.</p> <p>No reciben como ilaciones de ninguna especie de parte del colegio, el rector siempre manifiesta que no hay plata para esto.</p>	<p>Los Supervisores externo e internos adscrito a la institución no están comprometidos con los procesos educativos que ahí se imparten, no lideran estrategias de participación de la comunidad, su trabajo se limita simplemente a revisar el Proyecto Educativo Institucional. Este año el colegio ha sido visitado para revisión una sola vez mientras que los demás de la población si han sido revisados hasta más de tres veces.</p> <p>Los canales de comunicación, no existen espacios de participación.</p> <p>El Consejo Directivo pasa desapercibido.</p> <p>La metodología utilizada por los docentes no es activa, pues no se les permite la participación en las clases a los alumnos, no usan técnicas innovadoras.</p> <p>Los docentes a la hora de las reuniones no dan sugerencias sólo son unos cuantos los que lo hacen, no tienen sentido de pertenencia, de tal forma que no existe un verdadero equipo de trabajo y se generan rumores de pasillo.</p> <p>En cuanto a los estudiantes no participan en las clases ni en ningún otro evento, aunque existe un Consejo estudiantil y un Comité social le falta entusiasmo y participar más en los eventos que se llevan a cabo.</p> <p>Por otro lado los padres de familia están aislados de la Institución, asisten dos veces al año para recibir el informe, no reciben comunicaciones de ninguna especie; por parte de la Dirección del Colegio.</p>

ESTAMENTOS CATEGORÍAS	DIRECTIVOS	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	SINTESIS OBSERVACION DIRECTA
MEJORAMIENTO CONTINUO	Los supervisores no lideran espacios pedagógicos ni cursos de capacitación que mejoren la problemática que se vive en el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna.	Todos los docentes son licenciados, un especialista, dos estudiantes de maestrías.	La educación que se imparte no es activa, los estudiantes permanecen apáticos, desmotivados, aceptan todo como se lo den, no cuestionan ni critican, aunque no les guste la metodología que se lleva, ellos acuden	Los Padres de Familia son personas que en su mayoría solo cursaron algunos o ningún año en la básica primaria su preparación es muy escasa, de tal forma que no pueden ayudar a sus hijos en las tareas o darles algún tipo de orientación.	La supervisión no lidera espacios pedagógicos con los miembros de la Institución tampoco lo hacen los directivos del plantel, el Rector no gestiona cursos de capacitación docente pero si concede permiso para el que quiera capacitarse En lo que a logística se refiere el mobiliario para alumnos es suficiente aunque no en buen estado y los docentes no cuentan con escritorios y los coordinadores atienden en los pasillos pues no cuentan con oficinas ni mobiliario, lo mismo le ocurre a consejería escolar atiende en los pasillos usando sillas de los alumnos.
	Los Directivos no organizan jornadas pedagógicas, ni se preocupan por gestionar cursos de capacitación para los docentes, el Rector dice que el da permisos al que quiera hacer cursos o post-grados.	A pesar de esto su desempeño no es acorde con su preparación, utilizan en las clases una metodología enmarcada en el paradigma tradicional de tal forma que éstas son pasivas y monótonas, son indiferentes a las consecuencias que esta actitud negativa pueda tener en la Institución.	A la consejería para expresar su inconformismo pues no se atreven a decirlo a los docentes, pues éstos muestran una actitud que no invita al diálogo. La consejería sugiere a los docentes un cambio de metodología pero ellos no se interesan en esto.	Ellos no saben a ciencia cierta si sus hijos están bien o mal en el proceso educativo, por tanto no pueden intervenir y cuestionar.	No existe material didáctico ni se puede usar los del Colegio que está en el día pues no hay convenios.
	En la parte logística, el mobiliario para alumnos es suficiente, aunque no está en buen estado.	Además que no cuentan con materiales, ayudas educativas, ellos no diseñan talleres, exposiciones, construcciones escritas para subsanar en parte lo que sucede.	Los alumnos presentan deficiencias en aspectos fundamentales tales	Observando las dificultades que se presentan entre padres e hijos se nota la indiferencia de éstos ante lo que ocurre con sus hijos.	
	Los docentes no cuentan con escritorio ni sillas, no tienen un sitio donde guardar los materiales de uso personal. No existe oficina para los coordinadores ni la consejería de tal forma que hay que atender a los alumno en pasillos y sentados en el suelo.	La mayoría de docentes trabajan en las jornadas diurnas en Instituciones privadas dando todo de sí, su desempeño es bueno.	Como: Lectura Escritura Interpretación Síntesis	No existe apoyo de los padres para que se de un mejoramiento continuo de la educación de sus hijos.	Los docentes todos son profesionales, pero su desempeño no es el mejor, usan una metodología enmarcada en el paradigma tradicional y actúan como ruedas sueltas.
	No existe archivadores para los documentos y seguimientos de alumnos que hace la consejería, ésta es subvalorada por todos. No se cuenta con material didáctico, pues el Rector dice que no hay recursos y estamos en una Institución prestada y no hay donde guardar nada, pues solo se pueden utilizar los salones de clases, ya que no existe convenio formal con este colegio.	Estos actúan como rueda suelta pues sus decisiones no son concertadas, pero tampoco se ha tomado ninguna decisión por parte de la dirección para que se de un cambio de metodología y se propicie un mejoramiento.	Las Cuatro Operaciones Matemáticas. Estos datos según investigación realizada por la consejería, quien socializó la información y no se ha tomado medidas al respecto y se nota mucha indiferencia.		Debido a esta metodología los alumnos son apáticos y se van desmotivados, ellos acuden a consejería a manifestar esta problemática y cuando se habla con los profesores sobre esto se muestran indiferentes.  La población de padres de familia son en su mayoría personas que no han estudiado, no pueden ayudar a sus hijos en sus tareas diarias.



ESTAMENTOS CATEGORÍAS	DIRECTIVOS	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	SINTESIS OBSERVACION DIRECTA
ADMINISTRACION	<p>De acuerdo a lo observado el estilo de dirección del Rector está enmarcado en el paradigma tradicional a lo que corresponde un liderazgo poco efectivo, en el que a veces no se sabe quien dirige.</p> <p>Existe un Proyecto Educativo Institucional pero no se sabe como fue diseñado por que en el no intervinieron los miembros del colegio, éste no está contextualizado pues no corresponde a la realidad vivida pues no existe interrelación entre intorno - entorno y el horizonte Institucional no se ha dado a conocer.</p> <p>No existe un trabajo mancomunado entre el rector y los coordinadores, no se ponen de acuerdo siempre prevalecen las decisiones tomadas por él.</p> <p>Hasta el momento no existen proyectos de gestión que permitan a la Institución obtener recursos para sus necesidades a través de entidades como secretarías, F.I.S., Findeter; no se ha establecido convenio con el colegio donde está funcionando la Institución y por esto no se puede su tecnología.</p>	<p>Los docentes se muestran descontentos por las decisiones inconsultas que toma el Rector, dándose los rumores de pasillo que tanto afectan a las relaciones interpersonales; no se atreven en reuniones a expresar lo que piensan y sienten de la forma como se dirige ésta Institución.</p> <p>Aunque critican tanto, los docentes no toman iniciativas ni diseñan proyectos ni propuestas para que se de una reestructuración en el colegio.</p> <p>No participaron en el diseño del Proyecto Educativo Institucional, desconocen el horizonte Institucional. En el mes de Marzo de este año fue que se socializó el manual de convivencia, el cual muestra muchas debilidades, no contiene todos los aspectos del diario vivir de la Institución.</p>	<p>Ellos piensan que el rector es la persona que toma las decisiones, si dice que sí se hace, de lo contrario no se hace. Al alumno no se le tuvo en cuenta en el diseño del Proyecto Educativo Institucional, ni en el Manual de convivencia.</p> <p>Desconocen la misión, visión y políticas del colegio pues nunca se les ha dado a conocer.</p>	<p>Los padres de familia desconocen la misión, visión, políticas y planes que se llevan en la Institución, desconocen las directrices del Proyecto Educativo Institucional, no se les ha dado a conocer.</p>	<p>El estilo de dirección que se da en la Institución es tradicionalista. Aunque existe un Proyecto Educativo Institucional, en su diseño no participó la comunidad, es desconocido por todos los estamentos.</p> <p>No existe trabajo mancomunado con los Coordinadores.</p> <p>Los docentes se sienten descontentos por la forma como se dirige y las decisiones que se toman. Para los estudiantes el rector es la persona que toma las decisiones y desconocen el horizonte Institucional.</p> <p>Loa padres de familia desconocen el Proyecto Educativo Institucional.</p>

### 3.3. RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA

ESTAMENTOS CATEGORÍAS	DIRECTIVOS	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	SINTESIS ENTREVISTA
<b>PARTICIPACION COMUNITARIA</b>	<p>La supervisión educativa participa en la dinamización de los procesos de participación comunitaria de la Institución, pero a medias, pues no existe un compromiso permanente ni un seguimiento para enriquecer este proceso ya que hacen presencia en el colegio una vez al año, y a las carreras.</p> <p>En cuanto a los miembros de la comunidad educativa participan en todas las actividades que se programan y en los espacios que se abren para la Integración en la que existe una buena comunicación y los canales que se utilizan para esto son efectivos.</p> <p>Además todo aquello que es concertado por los diferentes estamentos es tenido en cuenta por la dirección en la toma de decisiones que es algo compartido.</p>	<p>La Supervisión Educativa tiene muchas debilidades, no brinda apoyo ni asesoría y la S. Externa no desarrolla actividades para solucionar problemas pedagógicos ni administrativos.</p> <p>En lo que a participación de los diferentes estamentos se refiere su integración es muy limitada, son pocos los espacios de participación que se abren para que esto se de; los alumnos en el aula participan activamente, a través de talleres, mesas redondas, pues se lleva una metodología activa, además, se programan con los alumnos actividades para propiciar el desarrollo de procesos de participación democrática.</p> <p>Los procesos de comunicación no son los mejores en la Institución. No se realizan programas de proyección comunitaria.</p>	<p>Los Supervisores que visitan al colegio solo los miramos desde lejos, apenas nos saludan, mas no sabemos que función cumplen ni cual es su apoyo al colegio.</p> <p>A nivel de estudiantes la participación es muy limitada, no hay momentos para esto en el aula ni fuera de ella, se desconocen las cosas que sucedan pues no se comunican, no se nos tiene en cuenta para la solución de problemas, las razones nos las dan a última hora, como improvisadas.</p> <p>Desconocemos algún programa que se lleve con la comunidad.</p>	<p>Desconocemos las actividades que desarrolla las Supervisión Educativa. Tenemos conocimiento que los miembros de la comunidad participan poco en las actividades del colegio y los padres solo vamos los días que hay reuniones a excepción del miembro del consejo directivo que sí participa.</p> <p>El colegio se comunica poco con los padres y las comunicaciones son verbales, no participamos para tomar algunas decisiones.</p>	<p>Existe contradicción en estas respuestas.</p> <p>Directivos: No existe compromiso permanente de parte de los Supervisores y que los miembros de la comunidad participan en todas las actividades y que la comunicación es buena.</p> <p>Los docentes dicen que los espacios de participación son pocos, ellos si le dan participación a los alumnos en el aula a través de talleres, mesa redonda. Los alumnos dicen lo contrario, que no se le da participación dentro ni fuera del aula.</p> <p>Los padres de familia desconocen la labor de los supervisores, no se les tiene en cuenta en la toma de decisiones y no existen programas de tipo comunitario.</p>

ESTAMENTOS	DIRECTIVOS	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	SINTESIS ENTREVISTA
CATEGORÍAS					
<b>MEJORAMIENTO CONTINUO</b>	<p>El colegio se preocupa por la preparación continua de sus docentes se hacen jornadas pedagógicas y se facilitan permisos para que hagan cursos de capacitación, post-gradados, de hecho, todos son licenciados y tres de ellos tienen post - grados en diferentes áreas del saber.</p> <p>En lo que corresponde a la parte logística, el mobiliario, para uso de alumnos es suficiente pero los profesores no cuentan con escritorios ni un sitio donde guardar sus materiales de uso personal.</p> <p>Las oficinas de la parte administrativa no cuentan con archivadores suficientes para utilizar su tecnología, y hace falta el espacio donde funcionan las coordinaciones de tal forma que estas personas andan en los pasillos; igualmente pasa con la consejería escolar.</p>	<p>La institución no organiza cursos de capacitación y las jornadas pedagógicas son de vez en cuando aunque se proporcionan permisos para cursos y post-gradados y todos los profesores son profesionales en su área.</p> <p>Ahora la parte de mobiliario y material didáctico es deficiente, los docentes no tenemos escritorio para trabajar, no existe material didáctico apenas unos mapas y las oficinas ni se diga carecen de estantes para guardar documentos.</p> <p>Existen varias razones para que esto suceda: Estamos en unas instalaciones prestadas y no hay convenio para utilizar su tecnología.</p> <p>El Rector no ha presentado proyectos de gestión para obtener los recursos necesarios para que se desarrolle la organización.</p>	<p>En el colegio todos los profesores son profesionales y algunos han hecho especializaciones a pesar de esto la enseñanza no es la mejor, el profesor habla y el alumno escucha, sin darse cuenta que los alumnos tienen de eficiencias en varias áreas y muy significativas que necesitan ser tratadas y sin embargo los docentes son indiferentes a esto, hay inconformismo.</p> <p>Los profesores no utilizan materiales didácticos para las clases y estas son monótonas.</p>	<p>Los docentes se preocupan por la preparación de los alumnos pero estos no están bien preparados pues muestran bastante deficiencias sobre todo en matemáticas y español, sin embargo se continúan los programas sin que se recuperen.</p> <p>En cuanto a los muebles faltan archivadores, pupitres y sillas para los profesores; no hay material didáctico.</p> <p>Pensamos que el señor rector debe hacer algo para que esto se solucione pronto.</p>	<p>El Colegio se preocupa por la preparación de sus docentes, todos son licenciados.</p> <p>Los muebles para alumnos son suficientes, los profesores no tienen escritorio, los coordinadores y consejera no tienen donde funcionar, no hay archivadores, esto sucede por el colegio esta en una instalaciones prestadas y no existe convenio para utilizar su tecnología, además el rector no ha presentado proyecto de gestión para obtener los recursos necesarios y la organización pueda desarrollarse.</p>
<b>ADMINISTRACION</b>	<p>Por otro lado el colegio cuenta con un planeamiento que plasma la vida institucional en donde interrelaciona el ENTORNO- ENTORNO por lo cual el horizonte corresponde a la realidad regional.</p>	<p>Por otro lado se desconoce en sí el P.E.I. Y no se sabe quien lo diseñó, no existe planes para el logro de metas, ni planes y programas con la comunidad educativa.</p>	<p>Desconocemos el Proyecto Educativo Institucional y Manual de Convivencia pues no participamos en nada.</p>	<p>No conocemos el Proyecto Educativo Institucional.</p>	<p>El rector dice que el colegio cuenta con un planeamiento educativo que plasma la vida institucional en donde se interrelaciona entorno – entorno, pero los miembros de la comunidad manifestan desconocer todo esto.</p>

### 3.4. RESULTADO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DEL CONVERSATORIO.

	DIRECTIVOS	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	SINTESIS CONVERSATORIO
PARTICIPACION COMUNITARIA	<p>En cuanto a los problemas que más aquejan a la comunidad del Colegio de Bachillerato Mixto de S/larga, Sección Nocturna, Encontramos que los diferentes estamentos no participan ni aportan ideas, a pesar que la dirección da la oportunidad para que así sea.</p> <p>Se hará lo posible para que esta problemática se solucione, pero los demás miembros de la Institución deben motivarse y contribuir para mejorar.</p>	<p>Los docentes manifestaron que son muchos los problemas que existen, además no se les tiene en cuenta para tomar decisiones y están siempre de lado.</p> <p>Necesitamos que se nos diga que está pasando, se deben hacer reuniones informativas y que se cuente con nosotros para todos los asuntos de la institución.</p> <p>Se desconoce el Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>No existen actividades que integren a la comunidad educativa.</p>	<p>Los estudiantes dicen que en las clases no se les permite hablar y las clases quedan inconclusas, no se controla el tiempo, los profesores no les aconsejan solo hablan del tema que toca en el día y ya; necesitamos que nos informen las cosas que suceden, además que los profesores nos dejen participar en las clases y se hagan actividades en la institución donde podamos participar.</p>	<p>La verdad es que no sabemos como sea la educación que se da en el colegio, nos deben dar a conocer los programas de las áreas, se deben hacer mas reuniones como esta para enterarnos de las actividades que se realizan y poder ayudar en lo que esté de nuestra parte en lo relacionado con el colegio.</p>	<p>Los principales problemas que aquejan a la comunidad del Bachillerato Mixto de S/larga, Sección Nocturna, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay espacio de participación</li> <li>- No Integración de los estamentos.</li> <li>- El uso de una metodología tradicional por parte de los docentes en donde no se da la participación a los estudiantes</li> <li>- Desconocimiento del P.E.I.</li> <li>- Se debe dar la participación democrática.</li> </ul>
MEJORAMIENTO CONTINUO	<p>Se trata de mejorar cada día los procesos que se dan en la Institución, pero hay cosas que lo impiden como la falta de presupuesto, que no nos permite contratar expertos para cursos de capacitación por eso se hacen jornadas pedagógicas; y no se puede comprar material didáctico.</p>	<p>La institución no contribuye al mejoramiento de docentes, no hay incentivos por parte de la dirección para que las personas se motiven. Además la falta de materiales como mapas, papelografos y otros impiden que las clases no sean de calidad.</p>	<p>Es importante que los docentes utilicen otra metodología pues los temas dados no se han aprendido como debe ser, lo importante no es dar muchos conceptos sino aprender uno, dos, etc. pero bien asimilados que nos sirva más adelante.</p> <p>Queremos que se hagan trabajos en equipo, talleres en los que podamos compartir con los compañeros.</p>	<p>Se deben dictar charlas formativas para los padres, teniendo en cuenta que la mayoría no somos bachilleres y necesitamos formación permanente para ayudar a nuestros hijos en sus tareas, ya que hay tantas cosas nuevas que desconocemos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La falta de presupuesto impide que se capaciten a los docentes.</li> <li>- La politiquería impide gestionar pues el que obtiene es el que está con el político de turno.</li> <li>- No hay incentivos para docentes.</li> <li>- No existen materiales didácticos.</li> <li>- La metodología utilizada por los docentes debe cambiarse.</li> <li>- Se deben dictar charlas formativas para padres.</li> </ul>
ADMINISTRACION	<p>Uno de los principales problemas es que las jornadas no permiten que los profesores, alumnos conozcan el P.E.I., vamos a tratar de hacer una jornada pedagógica donde participen todos y dar a conocerlo.</p> <p>En cuanto a la gestión de proyectos esto es muy difícil el que favorecen es el que está con el político de turno.</p>	<p>El rector nunca ha hecho proyectos de inversión para que se mejore la situación precaria que se vive, no se sostiene en cuenta para nada.</p> <p>Debe hacer un alto y asumir su liderazgo de tal forma que haga lo que le corresponde.</p>	<p>Nunca se ha entregado a los alumnos el manual de convivencia, solo se ha explicado a medias, deben entregar uno a cada estudiante para que sepa que puede y no puede hacer.</p> <p>El rector debe comunicarse más con los alumnos y hacer actividades para recoger fondos y poder comprar las cosas que se necesitan.</p>	<p>El Rector debe sacar un boletín para dar a conocer las decisiones que se toman y las inversiones que se hagan con los dineros de las matriculas.</p> <p>Se deben planear actividades para que se de una verdadera participación democrática.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las jornadas tan cortas impiden que alumnos y profesores conozcan el P.E.I., se tratará de darlo a conocer en una jornada pedagógica general.</li> <li>- No se gestionan proyectos de inversión.</li> <li>- El rector debe asumir su liderazgo para que haga lo que le corresponde.</li> <li>- No se ha entregado el manual de convivencia a los alumnos.</li> <li>- Se debe mejorar la comunicación.</li> </ul>

### 3.5. TRIANGULACIÓN

#### Síntesis de la Observación directa a directivos docentes, estudiantes, padres de Familia.

- \* Los supervisores adscritos a la institución, tanto internos como externo actúan desarticuladamente y nunca han participado activamente en los procesos que allí se imparten..
- \* El estilo de dirección del rector está enmarcado en el paradigma tradicional es él quien toma las decisiones y no existen espacios de participación. Los canales de comunicación son deficientes.
- \* En cuanto a los docentes la metodología que utilizan en las clases no es activa y cuartan la participación de los estudiantes no participan en las reuniones, sólo 4 de ellos son los que siempre participan y dan sugerencias, no tienen sentido de pertenencia en sí no existe un verdadero equipo.
- \* Los estudiantes no intervienen en las clases por el estilo que los profesores utilizan, tienen un consejo estudiantil y un comité social que participa poco en los asuntos institucionales.
- \* Los padres de familia están totalmente aislados de la institución y no reciben comunicados de ninguna especie de parte de la dirección, éstos en su mayoría no terminaron sus estudios, desean capacitación.
- \* Todos los docentes son profesionales, la dirección concede permisos para que estos se capaciten, pero la institución no gestiona cursos de capacitación.
- En cuanto a logística, el mobiliario para alumnos es suficiente aunque no en buen estado, los docentes no tienen escritorios, los coordinadores y la consejería no cuentan con oficinas ni archivadores, atienden en los pasillos.
- \* El colegio cuenta con un P.E.I. que se tiene claro quien lo diseño y además no se conoce.



#### CATEGORIAS

- \*Participación Comunitaria.
- \*Mejoramiento Continuo.
- \*Administración.

#### Síntesis de la entrevista a directivos, docentes, estudiantes, padres de Familia.

- \* El Rector dice que no existe un compromiso permanente por parte de los supervisores; pero que los miembros de la comunidad participan en todas las actividades, que los canales de comunicación son buenos, además el colegio se preocupa por la preparación de los docentes todos son licenciados, que los muebles para los alumnos son suficientes; los profesores no cuentan con escritorios y hacen falta las oficinas de los coordinadores y consejería, no hay archivadores.
- \* Los profesores expresan que los espacios de participación son pocos no se hacen cursos de capacitación y que ellos si conceden a sus alumnos la participación en las clases a través de talleres, mesas redondas, etc.
- \* El colegio cuenta con un P.E.I. en donde no participaron ninguno de los estamentos y éste es desconocido en la comunidad.
- \* Los estudiantes muestran descontento desconocer la labor de los supervisores, expresan que en el aula no hay momentos para la participación y no se les tiene en cuenta en la toma de decisiones. Desconocen el P.E.I. Manifiestan que no conocen ningún programa que se desarrolle con la comunidad.
- \* Los profesores en su mayoría son profesionales a pesar de esto la enseñanza no es la mejor pues existen dificultades en varias áreas.
- \* Los padres de familia manifiestan que están desvinculados de la institución, desconocen la función de los supervisores, consideran que el rector debería informarnos estas cosas.
- \* Los docentes son capacitados pero los alumnos están deficientes en varias áreas observamos que los profesores no tienen donde sentarse y no cuentan con escritorios para poder trabajar. Desconocemos el P.E.I. No existen programas con la comunidad, esto que es tan importante.

#### Síntesis del Conversatorio con directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Los principales problemas que afectan la comunidad del colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, sección nocturna, son:

- ☐ No hay espacios de participación.
- ☐ No hay integración entre estamentos.
- ☐ Falta de presupuesto para capacitar a docentes y comprar materiales.
- ☐ Uso de la metodología tradicionalista por parte de los docentes.
- ☐ Desconocimiento del P.E.I. y del manual de convivencia.
- ☐ La falta de gestión del rector.

### **3.5.2.Síntesis General de la Información Recolectada**

Una vez contrastada la información obtenida a través de la observación directa, entrevista y conversatorio se pudieron detectar entre los aspectos más relevantes lo siguiente:

Que los supervisores adscritos a la institución, tanto interno como externo actúan desarticuladamente y nunca han participado directa y activamente en los procesos que allí se imparten.

Todos los estamentos coinciden en que los supervisores de la región están desvinculados de la Institución y nunca han participado en ninguno de los procesos.

El estilo de liderazgo que se da es tradicional, verticalista en donde las decisiones se toman y los trabajadores cumplen, dándose así un inconformismo por parte de docentes, estudiantes y padres de familia quienes expresan que en esta Institución no hay espacios donde se integren los estamentos, no se tienen en cuenta las opiniones en la toma de decisiones.

El colegio cuenta con un grupo de profesores licenciados, un especialista, dos estudiantes de maestrías, a pesar de esto la metodología utilizada en las clases es tradicional, éstos se marginan y hay subgrupos, originándose los rumores de pasillo que afectan el clima institucional y se percibe un ambiente tenso.

Las jornadas pedagógicas son muy pocas y no se programan cursos de capacitación por falta de presupuesto y es por esto que tampoco se pueden obtener materiales didácticos.

Los padres de familia están totalmente desligados de la vida institucional y al igual que los docentes y alumnos desconocen el Proyecto Educativo Institucional.

En lo que respecta al mobiliario es suficientes para alumnos aunque no en buen estado. Los profesores no cuentan con escritorios ni un sitio donde guardar sus materiales personales, los coordinadores y consejería escolar no cuentan con oficina ni archivadores, de tal forma que atienden en los pasillos a los alumnos.

Los estamentos docentes, estudiantes y padres de familia coinciden en que el rector debe abrir espacios de participación, mejorar los canales de comunicación, dictar charlas formativas y capacitación para padres y sobre todo debe gestionar y asumir su liderazgo para que la institución pueda desarrollarse.

### **3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### ***Categoría: Participación Comunitaria***

Entre los nuevos retos que la sociedad actual le impone a la educación hoy, está el de transformar la escuela sacándola del aislamiento y vinculándola a la comunidad, para lo cual necesita tomar como insumo las necesidades y problemas del medio para implementar las estrategias de solución que ameritan dicha problemática.

Esta visión renovada de la relación escuela - comunidad exigen reconocer las prácticas tradicionales y encontrar formas de trabajo creativas para superarlas.

El encargo de contribuir a la constitución democrática lleva consigo la promoción de la participación, el reconocimiento del pluralismo, la capacidad de concertación y el trabajo por la formación ciudadana.

En este marco, todas las actividades que competen a lo educativo y que permitan un diálogo constructivo y creativo entre la escuela y la comunidad son bienvenidos, en el horizonte de la descentralización y la participación comunitaria.

La participación es el principio básico de la democracia. La participación en la escuela tiene múltiples facetas: Se puede participar en la gestión del centro en el desarrollo de sus normas, en la selección de contenidos, en fin; en la vida institucional. La participación en las escuelas requiere tiempo, nuevas actitudes y transformación de sus estructuras.

Sin embargo, el modelo del componente administrativo y organizacional es el que puede permear la participación de los diferentes estamentos en la vida institucional; este parece ser el obstáculo para que el Colegio Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna no se generen los espacios de participación requeridos para mejorar los procesos que allí se desarrollan, debido a que lo que caracteriza a esta institución es su marcado centralismo burocrático, en donde las decisiones tomadas no consultan las inquietudes, sugerencias y expectativas de los agentes educativos, ya que según su director “Los miembros de la institución educativa participan en todas las actividades que se preparan, “además, existe una buena comunicación” y en la toma de decisiones impera la concentración” (Ver tabulación) .



La investigadora ha podido constatar durante el ejercicio de sus funciones como docente de este plantel que los programas y planes que allí se desarrolla no tienen en cuenta a los espectadores, intereses y necesidades del estudiante ni la comunidad. Situación esta que amerita implementar un estilo de dirección que establezca vínculos estrechos de trabajo entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa, es decir: entre el docente, el empleado de servicios generales, el padre de familia, el director, los egresados; para que todas las personas involucradas respondan al logro de la misión del plantel, sus objetivos, políticos, programas y proyectos, es decir; que todos se comuniquen y actúen en un mismo código.

Que se fortalezca el trabajo en equipo, lo cual permite el aprovechamiento de las potencialidades de cada uno de los miembros que constituyen los diferentes estamentos de la comunidad educativa, a la vez que se estimula la creatividad de dichos personas mediante el aporte valioso que puedan brindar para el éxito de la organización.

Por que cuando se generan espacios de participación, las personas que conforman un equipo se sienten importantes en la institución, circunstancias que crea en ellos un compromiso para mejorar los procesos, lo cual contribuye a mejorar el servicio que se ofrece al estudiante y a la comunidad.

Los docentes conceptúan que "son muy escasos los espacios de participación que se les concede para incidir en la vida de la institución, "además, los procesos de comunicación son muy deficientes", tampoco se realizan programas de proyección comunitaria".

Naturalmente que bajo estas condiciones no pueden esperarse un desarrollo armonioso entre los diferentes estamentos de la institución,

ni tampoco se puede alcanzar una verdadera proyección del Plantel hacia su entorno.

Se requiere crear estímulos para que cada uno de los miembros de la institución participen y se sientan importantes, lo cual genera sentimientos de afectividad y crea espíritu de pertenencia, solidaridad, tolerancia por la permanente convivencia con personas que piensan de manera distinta, pero que igualmente pueden llegar a contribuir con el mejoramiento de los procesos. También es necesario mejorar los procesos de comunicación, es decir, que estos se den en doble vía; de los estamentos directivos docentes hacia el resto del personal y viceversa, en un constante proceso de retroalimentación y en un ambiente de cordialidad, compromiso y respeto por los conceptos ajenos, circunstancias que faciliten las relaciones interpersonales y mantiene actualizada y oportuna la información requerida.

En cuanto a los estudiantes participan poco porque en el aula solamente se limitan a la clase con los docentes pero no se propicia el diálogo.

En este sentido se puede afirmar que la relación maestro - alumno propicia la pasividad del estudiante, pues se fundamenta en el autoritarismo pedagógico, en donde el docente es quien determina la metodología y contenidos que debe asimilar el estudiante, sin la participación de éste como ser pensante que posee sentimientos y capacidades para producir también conocimiento mediante un proceso investigativo.

Ante esta circunstancia, es necesario implementar estrategias metodológicas que promuevan la participación activa del estudiante en

la construcción del conocimiento tal como lo contempla el Artículo 35 del Decreto 1860.

Por otro lado los padres de familia sólo van al colegio el día de matriculas y a recibir el informe académico.

Con lo cual queda demostrado los débiles lazos de la relación escuela-comunidad educativa, actitud que va en contra del actual sentir, actuar y pensar del sistema educativo en Colombia, puesto que al promulgar la Ley General de la Educación, está estableciendo los mecanismos necesarios y privilegiados para la participación democrática ósea: el gobierno escolar, el representante estudiantil, los P.E.I.

***El Gobierno Escolar:*** Tiene como función el ejercicio de la participación democrática en la vida escolar a través de la toma de decisiones financieras, administrativas y técnico - pedagógicas, por parte de la comunidad educativa.

Tiene el encargo de promover la organización de padres de familia y estudiantes, para que dinamicen el proceso educativo de la institución.

***El Representante de los Estudiantes:*** Elegido entre ellos, participa en el consejo directivo. Y el personero estudiantil, elegido de la misma manera, promueve el cumplimiento de los derechos y deberes de los estudiantes y lucha por su protección dentro de la comunidad educativa.

***Los P.E.I. (Proyectos Educativos Institucionales):*** Se construyen en un espacio que plasma la construcción institucional y señala su norte.

La comunidad educativa, estudiantes, padres de familia, egresados, directivos docentes y personal administrativo participarán en el diseño, ejecución y evaluación del P.E.I.

Puede resumirse que el P.E.I. constituye la acción concertada de la comunidad para elaborar la carta de navegación de la institución.

### ***Categoría: Mejoramiento Continuo***

El mejoramiento continuo es un proceso empresarial que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa de una organización elevar consistente e integralmente la dinámica intelectual mejorando sus procesos y orientándolos a la satisfacción del cliente.

El logro del mejoramiento continuo no solo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al autocontrol activo de lo que hace, sino que lo involucra y lo pone en contacto estrecho con la naturaleza y su labor.

El logro del mejoramiento continuo requiere de un estilo gerencial participativo, que tenga como uno de sus principales valores el trabajo en equipo, la sinergia, la capacitación del personal, un adecuado ambiente de trabajo en donde todos los miembros del establecimiento se sientan a gusto durante la jornada laboral, en resumen, que cuenten con un ambiente agradable para la satisfacción física, psíquica y espiritual del individuo, que fomente el pleno desarrollo de todas sus capacidades; dando siempre lo mejor de sí.

Todo lo anterior influye definitivamente en el mejoramiento continuo de las empresas, lo cual puede manifestarse en el caso concreto de la empresa educativa en: - El tipo de relaciones interpersonales entre docentes, directivos, estudiantes y comunidad educativa. - El grado de participación de todos los estamentos en la toma de decisiones. - La realización de actividades curriculares y extra curriculares. - La manera como se determina el cumplimiento de las funciones, horarios de trabajo, jornadas culturales. - La mecánica de trabajo de los diferentes comités de apoyo. - La forma de delegar funciones y responsabilidades. - El grado de afecto o rechazo que se manifiesta en la realización de cada actividad. - La creatividad en el ejercicio de la praxis diaria. - Las innovaciones educativas. - El diseño curricular.

En fin todas las actividades, circunstancias y procedimientos del desarrollo humano de todos los miembros de la Institución Educativa.

Con relación a lo hasta aquí expuesto y en lo pertinente al Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, Se puede afirmar según sostiene su director que "El colegio se preocupa por la capacitación continua de sus docentes, se conceden permisos para realizar cursos que contribuyan a la cualificación de su recurso humano".

Esto denota un aspecto positivo, puesto que el docente necesita estar perfeccionándose en forma permanente para favorecer el incremento de la educación haciendo eco a las medidas contempladas en el capítulo III de la Ley 115, Art 116. "Para ejercer la docencia en el servicio educativo estatal, se requiere el título de Licenciado en Educación o post - grado en educación, expedido por una universidad o por una Institución Educativa Superior".

Tomando como base el presente artículo y atendiendo a la información recolectada, se puede asegurar que las aspiraciones profesionales y la acreditación en el escalafón de los docentes del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, es apta para impartir una educación acorde con las exigencias de los tiempos modernos, siempre y cuando los elementos teóricos y conceptuales que el docente adquiera, los refleje en el pensamiento de la institución, en el aula, en su quehacer, en nuevos proyectos, en nuevas metodologías, en nuevas estrategias de promoción del estudiante, es decir; en el crecimiento y desarrollo de la institución y en el aprendizaje y formación de sus estudiantes.

Porque el educador es en definitiva la persona que tiene a su cargo la enseñanza y como tal actúa como posibilitador de la transformación intelectual, efectiva y moral de los estudiantes y como mediador de toda información que conduce a la percepción del estudiante como individuo y de los estudiantes como grupo.

En lo referente a la parte logística, se tiene que según el director: "El mobiliario para uso de los estudiantes, es suficiente, pero no para los docentes, pues no cuentan con escritorios, ni un sitio donde guardar sus materiales".

Con relación a esta afirmación se plantea un desafío cualitativo para su Director y los docentes, que los invita a reflexionar hacia donde acudir, como debe organizarse la escuela, cual debe ser su papel como líder del proceso pedagógico y administrativo; por que hoy es más importante pensar en el manejo adecuado de recursos, presupuestos, acuerdos, gastos para alcanzar todos los recursos necesarios para la institución.

"Todos los docentes del colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna son profesionales en título en educación".

Este es un indicador del mejoramiento continuo y parece ser como se sostiene en párrafos anteriores, una fortaleza; pues esto favorece implementar programas metodológicos que permitan la cualificación de los procesos pedagógicos que se imparten en este plantel. "En lo referente al material didáctico y mobiliario es insuficiente".

Esto tiene que ver con la eficiencia administrativa, puesto que está relacionado, en el liderazgo y actividad de su directivo para emprender las acciones pertinentes para lograr la obtención de recursos para el plantel, porque se ha demostrado que es el estilo de gerencia y la dinámica institucional la que puede optimizar el uso de los recursos y combinarlos de un modo más eficaz.

Los estudiantes sostienen que sus "profesores son profesionales con experiencia y algunos están realizando post - grados".

De la anterior afirmación se deduce que tienen dominio de su materia, lo cual es una de las condiciones para poder enseñar, es decir, enseñar bien lo que sabe, lo cual no amenaza la autonomía personal del sujeto que aprende.

Sin embargo, se ha comprobado por parte de la investigadora que la metodología desplegado por los docentes es de corte tradicional, pues se basa en la explicación y repetición de lecciones como principal método de instrucción y de la calificación o emisión de conceptos como estrategia de motivación para alcanzar la promoción o reprobación de una área, olvidando otros aspectos y relaciones importantes que se dan entre los actores del escenario educativo.

Los padres de familia sostienen que "Los docentes se preocupan por enseñar a los estudiantes, pero éstos muestran muchas deficiencias en matemáticas y español".

De lo que se puede agregar que esta es una consecuencia lógica de la implementación de una metodología tradicional, como se sostiene en párrafos anteriores, lo cual no consulta con las tendencias modernas de proceder en el aula, que están orientados a desarrollar metodologías vivenciales, prácticas, que faciliten la comprensión de conceptos y construcción del conocimiento.

Por que como se afirma en el artículo 92 de la Ley 115 de 1994: "El educando es el centro del proceso educativo y debe participar activamente en su propia formación".

El presente artículo concede un papel protagónico al educando y lo ubica como centro del proceso educativo, otorgándole una nueva misión al docente que deberá poner en práctica otras formas de guiar a sus estudiantes, diferentes a dictar clases o realizar ejercicios propios del método tradicional.

La nueva actitud se traduce particularmente en desechar las clases en donde el docente desempeña el papel principal del proceso, a expensas de la pasividad del estudiante, asumiendo una actitud de apertura comprensión y aceptación de parte del maestro quién debe organizar su trabajo escolar de tal manera que el estudiante desarrolle acciones en forma dinámica, natural y espontánea.

La actividad pasará del educador al educando, la técnica será orientada para que el estudiante aprenda a utilizar los medios que ofrece el



plantel. El docente ya no será el que enseña, sino la persona con quién el estudiante aprende

### ***Categoría: Administración***

La administración representa el conjunto de acciones que facilitan el funcionamiento total de la Institución.

La administración así asumida, tiene que ver con los planes, programas metas, propósitos de la institución educativa, las cuales no pueden ser ajenas a la comunidad en la cual se haya inmersa la escuela acorde con los nuevos conceptos de educación y pedagogía; es decir, la de una institución interconectada con las demás instituciones y organizaciones del entorno. Innovadora, en la cual todos los elementos que la forman trabajan en equipo para cualificar la educación, comprometidos con la nueva sociedad que se desea construir.

Mas sin embargo la estructura administrativa del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, está enmarcada dentro de los parámetros tradicional y verticalista, porque no se percibe una acción conexiada entre sus estamentos, es muy común ver a cada docente y directivo trabajando y preocupado por lo suyo, por que a pesar de lo que opina su director "la institución se halla interrelacionada con su entorno de acuerdo a la planeación institucional", la realidad que se vive es que no existe un trabajo colectivo con intencionalidad direccionada, sino en su lugar, se perciben esfuerzos aislados que se ahogan en el desestímulo y la falta de apoyo institucional por la falta de un líder que jalone estos deseos de superación y lo lleve a conseguir un mejoramiento de los procesos

participativos, desconociendo la gran importancia que representa el concurso de todos los estamentos en la toma de decisiones.

Además de nada sirve que la institución tenga un planeamiento institucional, por que la gran mayoría de veces, las sugerencias que allí se plasman no son tenidas en cuenta por la dirección, aquí se permite recordar que las instituciones son importantes cuando están dotadas de significado humano y cuando adquieren sentido y dignidad como medio para convivir constructivamente; dando participación y respetando el concurso de las personas que lo conforman.

La administración plantea como una de sus estrategias la modernización de las instituciones educativas, dentro de esta modernización se requiere de un nuevo estilo de administración colegiada y democrática que de respuestas a las demandas de la comunidad educativa y a la prestación de un mejor servicio.

Se hace necesario cambiar el sistema administrativo vertical y rígido que existe en los planteles educativos, por formas de gobierno que respondan al reto de la modernización, flexibilización y democratización que puedan crear condiciones propicias para que el que hacer del maestro se renueve para que el actuar del estudiante sea mas participativo y seguro.

La Ley prevé para este cambio la conformación del Gobierno Escolar, integrado por el Consejo Académico, el Consejo Directivo, y el Rector, el cual apoyado por la comunidad educativa podrá definir, organizar y desarrollar el que hacer de la institución a partir de :

- Criterios políticos de autonomía, participación y democracia.
- Criterios prácticos de flexibilidad, dinamismo y coherencia.

□ Criterios axiológicos relacionados con los valores éticos.

Para ello es fundamental construir comunidad educativa; esto exige superar la visión cerrada de institución educativa (Rector, Maestros, Alumnos) para asumirla como una comunidad más amplia en la que participan además de directivos docentes, docentes y estudiantes, los padres de familia, los exhalamos, los representantes del sector productivo y todos aquellos que tengan una intervención directa en la institución.

Al concebirse la institución como una comunidad educativa se encontrará en ella múltiples maneras de ver el mundo y sus requerimientos, lo que hace necesario crear espacios y utilizar estrategias, métodos, instrumentos y técnicas que propicien el diálogo y la reflexión, para plantear diferentes intereses y perspectivas en un ambiente de participación y respeto, que posibiliten llegar a acuerdos y faciliten la apropiación de autonomía, la toma de decisiones y la constitución de medios para actuar y realizar programas en pos del mejoramiento continuo de la institución educativa.

Según los docentes, "desconocen el P.E.I de la institución y no saben quien lo diseñó". Si uno de los mecanismos privilegiados para la participación democrática en la educación como es el P.E.I es ignorado por los diferentes estamentos, entonces; se está poniendo aquí de manifiesto las causas por las cuales no hay participación, ni sentido de pertenencia, ni sentimientos de afectividad hacia el plantel, por que este se constituye en el espacio que plasma la construcción institucional y que señala su rumbo.

Tanto la participación y la comunidad como la participación comunitaria tienen sentido en función de la democratización que

encama por su naturaleza y razón de existir. Su acción no es inmediateista ni coyuntural, basada en las necesidades y carencias que se requieren de solución.

Si bien en este aspecto se ha centrado buena parte de la participación tradicional, hoy se enfrenta a su destino social y el de los individuos que la integran y por ello necesita de su concurso para elaborarla en forma democrática.

La institución mejor proyectada no será buena si sus planes y detalles no refleja la filosofía y actitudes correctas, lo cual se demuestra en el aislamiento con la comunidad, su rutina, porque en la elaboración de su P.E.I., no se ha consultado las fuerzas vivas de la comunidad, esto requiere de un replanteamiento de su gestión a fin de lograr desempeño idóneo de las personas en los procesos que se dan en la escuela.

En cuanto a los estudiantes no conocen el P.E.I. del colegio, ni participamos en la elaboración del Manual de Convivencia.

Según esta apreciación el colegio y su director se ha reservado para sí la elaboración de los mecanismos democráticos de participación, con lo cual queda de manifiesto que la vida institucional no es la más adecuada, debido a que el estilo de dirección no le permite participar en decisiones trascendentales dado el carácter vertical, centralista y tradicional de su gestión; en donde la toma de decisiones no consulta a los demás estamentos.

De esta manera se actúa en contra vía de las tendencias modernas de la administración que concibe la institución escolar como una entidad de formación en torno a la cual tienen derecho a participar todos y cada uno de los estamentos involucrados en ella, lo cual se traduce en una

presencia más real, más sentida, por que se tiene en cuenta sus opiniones, sus ideas, sus puntos de vista, en fin; tener una presencia de mayor incidencia en la institución.

Los padres de familia afirman también desconocer el P.E.I. del colegio. Esta afirmación indica que la participación de los padres de familia en la vida institucional no es la más efectiva.

Ante esta circunstancia es preciso reflexionar sobre los procesos organizacionales y administrativos del plantel, para identificar con aciertos y debilidades; superando los obstáculos generales por la costumbre y la rutina.

La nueva actitud se traduce en cambiar el sistema administrativo vertical y rígido que existe en el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, por formas de administración que respondan al reto de la modernización, flexibilización y democratización que puedan generar condiciones para propiciar en el maestro, en estudiantes y padre de familia una verdadera participación.

## **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

### **CONCLUSIONES**

La comunidad educativa tomó consciencia de la problemática que le aqueja:

- Escasa participación de todos sus miembros en los asuntos institucionales.
- No existe programas que integren y capaciten a la comunidad educativa.
- No se programan actividades culturales y sociales con la comunidad.
- Bajo mejoramiento continuo.
- Comunicación deficiente
- No existe trabajo de equipo
- Bajo nivel de liderazgo en todos los estamentos de la institución.
- Estilo de dirección enmarcada en el paradigma tradicional.
  
- La I. A. P. permite la integración y participación de todos los miembros de la comunidad en la búsqueda de objetos común : Implementar el liderazgo para dinamizar las practicas administrativas y se generan procesos de participación en toda la comunidad educativa.

## **SUGERENCIAS**

Con el objeto de superar las debilidades antes mencionadas detectadas durante la fase diagnóstico y colaborador en la fase de intervención por la comunidad educativa quien participó dando las siguientes sugerencias que apuntan a la solución de problema:

- Abrir espacio en donde participe, se interese y se capacite a la comunidad educativa.
- Mejorar la comunicación y la sinergia, a través del trabajo en equipo.
- Un estilo de liderazgo efectivo.
- Vincular a la comunidad educativa con el sector productivo de la región para que mejore su calidad de vida a través de la creación de una Microempresa.

Para que esto pueda ser ejecutado se diseña la presente propuesta que pretende generar unos verdaderos procesos de participación e integración y una comunidad cualificada capaz de enfrentar los retos que se vecina.

La propuesta se lleva a cabo en la fase de aplicación.

#### **4. PROPUESTA**

**EL LIDERAZGO COMO ESTRATEGIA PARA DINAMIZAR LAS  
PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS E IMPULSAR LA PARTICIPACIÓN  
COMUNITARIA EN EL COLEGIO DE BACHILLERATO MIXTO DE  
SABANALARGA SECCIÓN NOCTURNA**

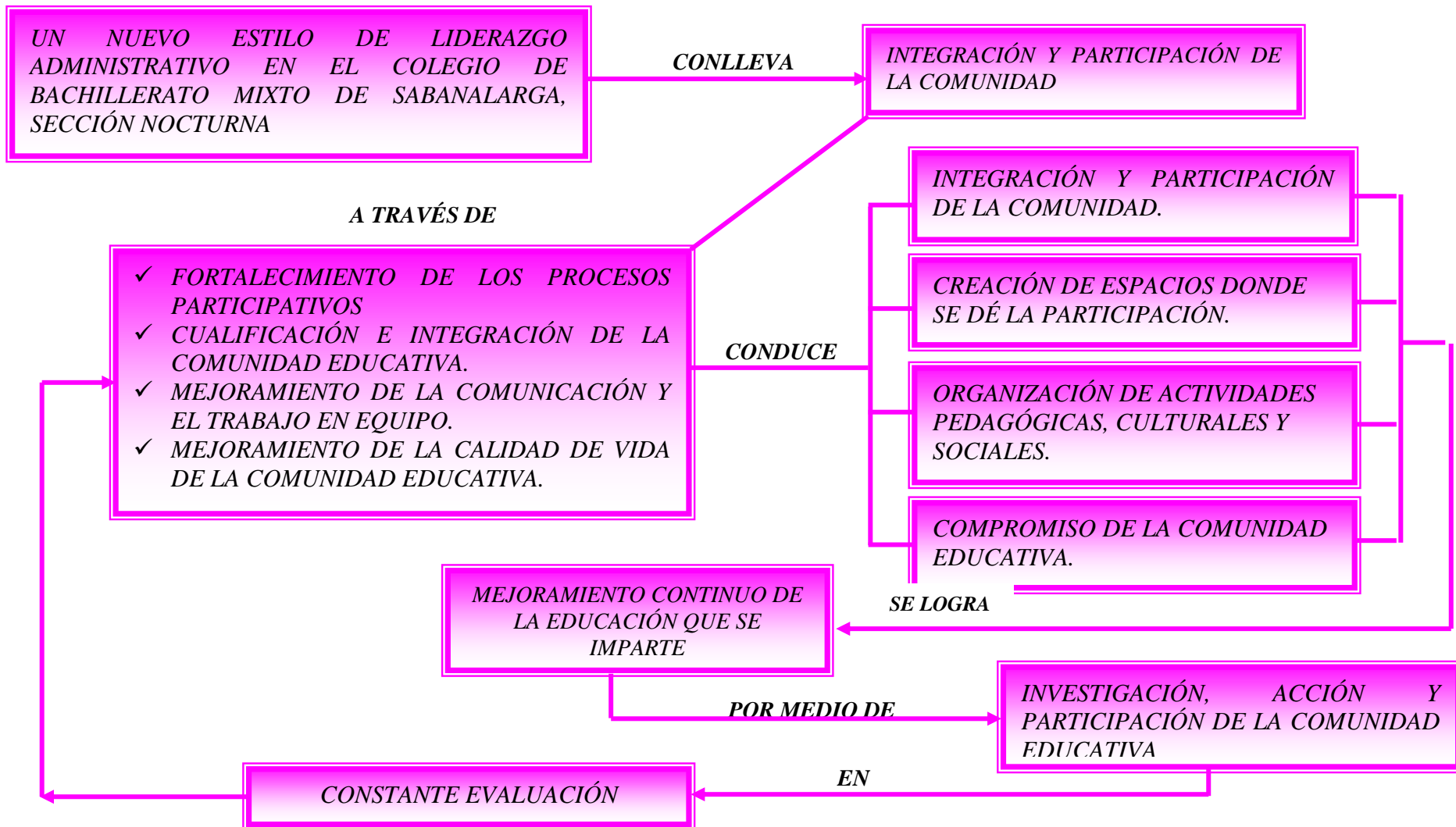


**PROPONE : GLORIA MARÍA ORTIZ MANOTAS**





## ESQUEMA DE LA PROPUESTA





## **INTRODUCCIÓN**

Entre los nuevos retos que la sociedad actual impone a la educación hoy, está el de transformar la escuela, sacándola del aislamiento y vinculándola a la comunidad, para lo cual necesita tomar como insumo las necesidades y problemas del medio para implementar las estrategias de solución que amerita dicha problemática.

Esta visión renovadora de la relación escuela - comunidad exigen reconocer las prácticas tradicionales que se han venido llevando y encontrar formas de trabajo creativa para superarlas.

El encargo de contribuir a la constitución democrática lleva consigo la promoción de la participación, el reconocimiento del pluralismo y la capacidad de concertación y el trabajo para la formación ciudadana.

En este marco, todas las actividades que competen a lo educativo y que permite un dialogo constructivo entre la escuela y la comunidad son bienvenidos en el horizonte de la descentralización y la participación comunitaria.

Sin embargo, el modelo del componente administrativo es el que puede permear la participación de los diferentes estamentos en la vida institucional.

Por esto es importante implementar en la institución un estilo de liderazgo efectivo que establezca vínculos estrechos de trabajo entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa y todas las personas involucradas respondan y actúen en una misma dirección.

Por lo anteriormente descrito, la presente propuesta señala un horizonte de desarrollo integral humano, tanto personal como grupal y social, con el propósito de contribuir a dinamizar las prácticas administrativas, a su vez impulsar la participación de la comunidad, generando el mejoramiento continuo de la educación que se imparte en la institución.

Para tal fin se diseñaron los siguientes objetivos de acción que orientan y dirigen todas las actividades a ejecutar :

**GENERAL,** Fomentar el desarrollo de procesos de integración y participación de la comunidad que contribuyan a dinamizar las prácticas administrativas en el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, generando el mejoramiento continuo de la educación que se imparte.

**ESPECIFICOS,** Crear espacios que permitan la participación de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa y se den procesos democráticos en la institución; programar actividades pedagógicas culturales y sociales que favorezcan la integración y capacitación de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa; implementar estrategias tendientes a mejorar la comunicación, el trabajo en equipo y la sinergia en toda la comunidad educativa de tal forma que contribuya a que se de un adecuado clima organizacional; crear una microempresa en el área de corte y confección en la que participen estudiantes y padres de familia, que les permita vincularse al sector productivo de la población, compitiendo en el mercado de la región, mejorando su nivel de vida.

Lo anteriormente descrito apunta hacia la integración capacitación y participación activa de la comunidad generando un mejoramiento continuo y el desarrollo de todos.

### **8.1. JUSTIFICACIÓN**

El fortalecimiento de la participación como elemento más realizado de nuestra nacionalidad, es una acción educativa que el administrador - supervisor debe concretar para colaborar en la solución de problemas de la comunidad y enfocarla hacia el progreso.

La Nueva Constitución Colombiana convoca a todos a la participación y crea espacios de vinculación a través de organizaciones.

Se hace necesario la participación en las organizaciones educativas y esta tiene su verdadera aplicación con la promulgación de la Constitución de la República de Colombia del 4 de Julio del 91; la Ley General de la Educación del 8 de Febrero de 1.994 y el Decreto Reglamentario 1.860 del 3 de Agosto de 1.994, los cuales dan obligatoriedad a las instituciones educativas a diseñar y poner en marcha el Proyecto Educativo Institucional, que es el espacio máximo de participación de la comunidad educativa.

Para que se de la participación comunitaria se necesita de cambios sustanciales al interior de las instituciones educativas entre estos cambios tenemos: nuevos estilos de liderazgo que sean más afectivos, en donde se de el trabajo en equipo, la concertación y que en la toma de decisiones se involucre a todos los actores de la comunidad educativa; en otros casos es preciso la preparación de la comunidad en

procesos de participación y otros aspectos fundamentales para su desenvolvimiento como miembro de una comunidad.

La propuesta se viabiliza a través del perfeccionamiento del talento humano de la comunidad: la capacitación, la participación en programas de tipo pedagógico, sociales y culturales.

La propuesta aplicará estrategias institucionales; el sistema se basará en coordinar acciones con los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, grupos comunitarios y el grupo de apoyo (personas expertas que capacitaran a la comunidad), de tal forma que se de formación y capacitación, que permitan conquistar espacios de participación.

La cualificación de la comunidad, juega un papel preponderante y debe dirigirse a los estudiantes en la organización educativa, luego a los padres de familia para que sean multiplicadores en la familia y la comunidad.

Existen diferentes estrategias que orientan la presente propuesta como son:

- Creación de espacios donde pueda participar toda la comunidad.
- Programación de actividades pedagógicas, culturales y sociales que favorezcan la integración de la comunidad.
- Fortalecimiento de la comunicación; el trabajo en equipo y la sinergia.

- Creación de una microempresa en corte y confección, teniendo en cuenta que este es uno de los énfasis de la institución.

Todo esto conduce a desarrollar un Proyecto Educativo Institucional coherente con las necesidades de la comunidad, en donde se de la participación de todos sus miembros; en esto se deben poner de acuerdo directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad; lo que permite dinamizar el proceso, hacerlo abierto, flexible, de esta manera se articula a la enseñanza obligatoria la participación comunitaria que es uno de los principales pilares de la Constitución Nacional.

## **8.2. PROPOSITOS**

Contribuir a dinamizar las prácticas administrativas, a su vez impulsar la participación de la comunidad, generando el mejoramiento continuo de la educación que se imparte en la institución.

## **8.3. OBJETIVOS**

### **8.3.1. Objetivo General**

- Fomentar el desarrollo de procesos de integración y participación de la comunidad que contribuyan a dinamizar las prácticas administrativas en el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna, generando el mejoramiento continuo de la educación que se imparte.



### **8.3.2.Objetivos Específicos**

- Crear espacios que permitan la participación de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa y se den procesos democráticos en la institución.
- Programar actividades pedagógicas, culturales y sociales que favorezcan la integración y capacitación de cada uno de los estamentos de la comunidad.
- Implementar estrategias tendientes a mejorar la comunicación, el trabajo en equipo y la sinergia con la comunidad educativa de tal forma que contribuya a mejorar el clima organizacional de la institución.
- Crear una microempresa en el área de corte y confección en la que participen estudiantes y padres de familia, que les permita vincularse al sector productivo de la población, compitiendo en el mercado de la región, mejorando su nivel de vida.

## **8.4. CONCEPTUALIZACIÓN**

### **4.4.1. El Liderazgo en la empresa educativa**

El cambio es la preocupación de quien lidera la empresa educativa de hoy. Este cambio requiere de la implementación de técnicas renovadoras como la reingeniería, la reestructuración, etc., que permitan que la empresa opere con asertividad, eficiencia, eficacia, competitividad y productividad. Pero, es evidente que esas técnicas son

absolutamente necesarias, aunque no suficientes para realizar un cambio eficaz; les falta un elemento fundamental, que dinamiza: **liderazgo**.

“El liderazgo es la acción de influir sobre los demás y de dirigir, orientar y motivar a nuestros semejantes mediante diversas conductas y habilidades”<sup>97</sup>. Permite a la empresa educativa descentralizarse, eliminar niveles jerárquicos y acabar con la burocracia para poder generar y poseer el espíritu empresarial, la autonomía y la innovación que requiere para atender con efectividad a sus clientes. Es por ello que el liderazgo debe ser característica del gerente de hoy.

Pero un “**liderazgo efectivo** debe caracterizarse por tener una visión inspiradora lo que significa tener capacidad para concebir la realidad desde una perspectiva amplia”.<sup>98</sup> Una perspectiva que no se circunscribe sólo al ámbito de lo inmediato y lo cotidiano; que observa no sólo lo que está pasando sino lo que puede pasar; analiza todos los escenarios posibles y todas las opciones que se abren ante él; se apodera del futuro.

Además el líder efectivo maneja una comunicación trascendente por que al comunicar no sólo transmite ideas y conceptos, logra que los demás comprendan y se persuadan, haciendo que se involucren y compartan todas las actividades, promueve el liderazgo en todos los miembros de la empresa, realiza acciones de integración y participación de la comunidad manteniéndolos constantemente motivados y logrando el desarrollo humano.

#### **4.8.2.Participación en educación**

---

<sup>97</sup> CENTRO DE APOYO AL DOCENTE, Actualidad Educativa, Editorial Libros y Libres S.A. Bogotá, Pág. 58

<sup>98</sup> CENTRO DE, Ibid, Pág. 60.

Dentro del proceso educativo es necesario e importante que la comunidad se involucre y participe. La participación de la persona es la base de la democracia y a la vez es un derecho que se convierte en garantía de su legitimidad para la toma de decisiones.

La Constitución Política ha hecho de la participación comunitaria uno de los pilares fundamentales del estado social de derecho colombiano basado en los valores primordiales para la construcción de la democracia participativa y solidaria como lo expresa el Art. 1° “La participación es un valor que se debe trabajar en la cotidianidad de la vida, en la familia, en la sociedad, en las instituciones educativas, el trabajo y la comunidad social, regional, nacional y mundial”<sup>99</sup>.

La participación en la gestión educativa se entiende como el poder real de tomar parte activa en la elaboración y desarrollo del proceso educativo de todos los que intervienen: alumnos, padres de familia, docentes, directivos, administrativos, etc.

“La participación implica que los agentes del medio educativo jueguen un rol decisorio que conlleva a trazar políticas educativas y colaborar en la ejecución y control de su aplicación”<sup>100</sup>.

De lo anterior se deduce que la participación es **involucramiento** psicológico de las personas en el trabajo de equipo que las motiva y sensibilizan a contribuir en la consecución de las metas del equipo y a compartir las responsabilidades de estas.

#### **4.8.3.Trabajo en equipo**

---

<sup>99</sup> CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA. Bogotá, Pág. 11.

<sup>100</sup> SANCHEZ DE ORCAJO, J.J. La Gestión Participativa en la Enseñanza, Pág. 18.

El ser humano es especialmente gregario; los seres humanos en conjunto son capaces de grandes realizaciones.

La integración del sistema de las organizaciones surge como un cambio viable y lógico para aumentar la efectividad de las instituciones. El trabajo en equipo, los procesos de operación conjunta y la asimilación de roles, con alta interdependencia traen una nueva concepción del trabajo donde la utilización inteligente de la capacidad individual, se combina con la colectiva, generando equipos unidos por objetivos comunes, en un sistema de alta interacción que potencializa la obtención de resultados, disminuye la dependencia y respeta la condición del hombre como ser social.

#### **4.8.4.Sinergia**

“La sinergia es el mecanismo creador que resulta de la adecuada reunión de varios elementos y cuyo producto final supera la simple suma de los elementos mismos, y que puede simbolizarse por la fórmula:  $1 + 1$  mayor que 2 o lo que es lo mismo una mano más una mano no son dos manos son manos unidas, une tu mano a nuestras manos para que el mundo no esté en pocas manos sino en todas las manos”<sup>101</sup>.

Es importante resaltar que cada persona lleva al grupo características que le son propias y que se consideran fuerzas individuales dentro del

---

<sup>101</sup> CUERVO CASTAÑEDA, Mario. El trabajo en equipo y la sinergia publicaciones IFL. Cali 1.995. Pág. 9

grupo; donde se desarrollan nuevas fuerzas que se integran con las anteriores originándose la interacción grupal.

#### **4.8.5.La comunicación**

Dentro de las relaciones interpersonales también es de vital importancia la comunicación como parte fundamental que ponga en contacto todos los elementos que individualmente se aportan al grupo como el intercambio de conocimiento, experiencias, opiniones, instrucciones y por supuesto sentimientos, sensaciones, reacciones, etc.

Entonces la comunicación es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra, es sencillamente un puente de significados entre las personas. Toda comunicación incluye por lo menos a dos personas: la que envía y la que recibe.

Teniendo en cuenta que la comunicación es un medio, no un fin, sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. La comunicación ayuda para que la planeación y la organización administrativa sean ejecutadas en forma eficaz y que se aplique con efectividad el control administrativo.

La buena comunicación es el resultado de una administración competente, no la causa de ella. Un buen rector es siempre un buen comunicador.

En realidad nunca debe juzgarse a la comunicación como una actividad independiente. Constituye un ingrediente esencial de casi todo lo que hace el rector, pues el debe considerar la comunicación como una parte

importante de su tarea administrativa. La administración incluye a la comunicación no la comunicación a la administración.

#### **4.8.6. Proceso administrativo**

El proceso administrativo está constituido por cinco elementos cuya característica básica es la universalidad, estos son: Planificación, Organización, Ejecución, Control y Evaluación. La planeación para determinar los objetivos y las acciones que deben tomarse; la organización para distribuir el trabajo entre el equipo y para establecer, reconocer la autoridad necesaria; la ejecución en donde el grupo lleva a cabo sus tareas; control de las actividades; la evaluación de todo el proceso para tomar las decisiones del caso.

Es de vital importancia dinamizar estos procesos y replantear las prácticas que se han venido llevando en las instituciones educativas estar a tono con el actual sentir y pensar del Sistema Educativo Colombiano y se de un mejoramiento continuo de la educación.

#### **4.8.7. Mejoramiento continuo**

Es la disciplina diaria y permanente de corregir las deficiencias, por pequeñas que parezcan, de mantener las situaciones que marchan bien y de lograr desempeños mayores y nuevas metas.

“El mejoramiento continuo, como forma de vida y de actuación, es la vía más segura de tener el futuro cerca”<sup>102</sup>. Puesto que estimula las ideas, inventa el mañana que queremos para nuestra institución, concentra el pensamiento de la institución en el futuro y ayuda a

---

<sup>102</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Autoevaluación y Mejoramiento Institucional. Edit. Op Ltda. 1.997 Pág. 65

desarrollar estrategias y metodologías propias de trabajo. No es una fórmula mágica como aquella de que queremos mejorar y ya está. Exige trabajo, disciplina, esfuerzo, responsabilidad, liderazgo, organización en equipos, participación, comunicación fluida, capacidad para decidir; ésta es la riqueza que genera en la comunidad educativa y, en consecuencia, los éxitos son institucionales.

## **4.9. FUNDAMENTOS**

### **4.5.1. Filosóficos**

La propuesta se orienta hacia una concepción holística del hombre. “Se basa en la afirmación de que los elementos de una unidad orgánica cualquiera están condicionados por la totalidad, como ésta lo está por sus integrantes”<sup>103</sup>. Refuerza la integración, la relación y la unidad.

Hay que mirar al hombre desde su dimensión histórica, cultural y social al igual que lo hace la Ley 115 cuando habla de la educación como un proceso de formación permanente e integral.

En su dimensión cultural el hombre se integra con la comunidad de su entorno y participa, adoptando una posición frente a los desafíos que se le imponen. En esta medida el hombre crea cultura y por esta misma razón hace historia.

La institución tiene como fundamentos filosóficos “concebir al hombre como ser trascendente, en permanente construcción de sí mismo y de los procesos sociales; abierto al cambio, a la transformación de su

---

<sup>103</sup> EQUIPO EDITORIAL DE PROLIBROS. Diccionario Pedagógico Universal. Editorial Prolibros Ltda. Bogotá, sexta Edición. Pág. 598

comunidad”<sup>104</sup>. Esto ofrecerá a todos la posibilidad de desarrollar su personalidad y de participar en la transformación de su propia realidad.

#### **4.9.2.Legales**

La Ley General de la Educación en su Art. 6° establece de acuerdo con el Art. 68 de la Constitución Política: “La comunidad educativa participará en la dirección de los establecimientos educativos, en los términos establecidos por la presente ley, y la comunidad educativa está conformada por estudiantes, educadores, padres de familia, egresados, directivos docentes, administrativos. Todos ellos según su competencia participaran en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo”<sup>105</sup>. De ahí que se tengan en cuenta estos aspectos pues en la institución no existe una verdadera cultura de la participación.

Además la Ley General de la Educación en el Capítulo II, Art. 142 establece también la participación de la comunidad mediante la organización del gobierno escolar como estrategia para que se de la participación democrática colegiada. En la institución se debe dinamizar este órgano para que se de la participación de todos, para ello es conveniente que se tengan en cuenta los principios que sustenta Díaz Juan.<sup>106</sup>

- La participación es una necesidad humana y en consecuencia se constituye en un derecho de las personas.

---

<sup>104</sup> P.E.I. Comunidad Educativa del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna.

<sup>105</sup> LEY GENERAL DE LA EDUCACIÓN, pág. 4.

<sup>106</sup> DIAZ B., Juan. Principios de Participación. Documento. Medellín. Pág. 15 – 22.



- La participación es un proceso de desarrollo de la conciencia crítica para la adquisición de poder: transformar a las personas de pasivas a activas.
- Participación es algo que se aprende y se perfecciona. Es una habilidad natural que se aprende con la práctica.
- La participación debe ser provocada y organizada.
- Se debe respetar las diferencias individuales en la forma de participar.
- La participación debe resolver conflictos pero también puede generarlos. Su ventaja es que los resuelve de una manera más civilizada.

#### **4.9.3.Sociológicos**

Uno de los grandes compromisos de la educación es la formación del hombre como ser social, capaz de construir representaciones adecuadas a su medio, de reflexionar sobre los fenómenos naturales, sociales y de su propia realidad.

Por tanto se debe entender al hombre como un ser eminentemente comunitario, que necesita poner en común su vida, hacerla crecer en los otros, enriquecerse y ayudar al enriquecimiento de los demás en los diferentes aspectos de la vida: conocimientos, sentimientos, valores, solución de las necesidades, aspiraciones, ideales y bienestar general.

En consecuencia tanto la persona como su comunidad son sujeto y objeto de su propio desarrollo. Esto no debe quedarse a nivel de grupo sino que esto debe proyectarse a la comunidad en general.

#### **4.10. METODOLOGÍA**

Se propone los siguientes pasos para implementar la propuesta en la institución.

- Socialización de la propuesta ante:
  - ◆ Directivos y docentes
  - ◆ Estudiantes
  - ◆ Padres de familia.
- Implementación del plan de acción diseñado para el año 1.999 – 2.000 con la participación de la comunidad educativa.
- Ejecución del plan de acción mediante la aplicación de estrategias metodológicas que generen la participación e integración de la comunidad.
- Observación y seguimiento simultáneo a la ejecución de la propuesta con la participación de todos.

La evaluación será constante a través de la observación del equipo investigador, quien registrará las debilidades y fortalezas sobre las

acciones emprendidas para cualificar la presente propuesta en su desarrollo.

#### **4.11. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

La propuesta se implementará con la participación de toda la comunidad del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna y nace de la necesidad urgente de solucionar los problemas que la están efectuando e impidiendo su desarrollo.

Los resultados de la aplicación de los instrumentos arroja un bajo nivel de liderazgo, no se da la participación e integración de la comunidad de la institución, además la comunicación y el clima organizacional no son los mejores.

Para operacionalizar la presente propuesta se cuenta en primer lugar con el apoyo de toda la comunidad educativa, el talento humano, recursos materiales, financieros y un plan de acción acorde con la situación problemática.

Este plan de acción apunta hacia cuatro aspectos fundamentales que son:

- ***Fortalecimiento de los procesos participativos***, esto a través de la funcionalidad del gobierno escolar, creando espacios en donde se de la participación a cada uno de los estamentos de la comunidad educativa logrando una comunidad que participe activamente en la vida institucional.

- ***Cualificación e integración de la comunidad educativa,*** desarrollando actividades de tipo pedagógico, cultural y social que integren y capaciten a la comunidad en el ejercicio de la participación comunitaria tomando como base la Constitución Política de 1.991 y la Ley 115 de 1.994; actualización de directivos sobre su verdadero rol; capacitación a docentes sobre las tendencias actuales de la pedagogía de hoy; programas de formación de líderes entre los estudiantes; programación de actividades de reflexión con la comunidad e implementación de los valores en directivos, docentes, estudiantes y padres de familia por medio de la clarificación de valores.

Lo anterior conduce a lograr una comunidad educativa cualificada, crítica de la situación actual, unos efectivos procesos administrativos que propicien la integración y participación de los estamentos de la institución; unos docentes conscientes del papel que exige la educación de hoy, además estudiantes con capacidad de liderazgo, para enfrentar nuevos retos y una comunidad educativa dispuesta al cambio y al rescate de valores para una mejor convivencia.

- ***Mejoramiento de la comunicación y el trabajo en equipo,*** esta se llevará a cabo a través de actividades de convivencias, dinámicas de grupos, charlas formativas relacionadas con el tema: Comunicación, trabajo en equipo, sinergia, desarrollo humano y talleres para afianzar estos conocimientos en equipos de trabajo. Además se emplearan medios que mantengan una constante comunicación con toda la comunidad tales como: Carteles, comunicados, material informativo y reuniones.

□ ***Mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad educativa***, a través de su vinculación laboral al sector productivo de la población, creando una microempresa en corte y confección teniendo en cuenta que este es uno de los énfasis de la institución y se cuenta con la persona capacitada para tal fin y la colaboración de los estudiantes que ya han sido capacitados.

Para que lo anteriormente descrito se pueda realizar, se necesita la adquisición de máquinas de coser, fileteadoras, mesas largas en madera, carretes de hilos y otros; la implementación de cursos de formación laboral, seminarios y talleres sobre microempresa.

Por lo que la dirección de la institución estableció convenio con dos entidades que se encuentran en la población convirtiéndose esto en una gran oportunidad, estas entidades son el SENA y la Industrial que brindaran capacitación y proporcionarán las orientaciones necesarias para montar la microempresa. Además sus instalaciones podrán ser utilizadas pues cuentan con los materiales necesarios para que se de un completo aprendizaje teórico – práctico en corte y confección. En la medida que el Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna vaya adquiriendo sus propios elementos de trabajo se irá independizando de estas entidades.

Es por esto que se realizarán actividades (chica talento intercolegial, juegos intercolegiales, concursos sobre conocimientos de las competencias básicas, de disfraces, de creatividad, de pintura, helados bailables). Para la obtención de recursos financieros y poder así adquirir los implementos necesarios para alcanzar tal fin.

#### 4.12. PLAN DE ACCIÓN

**PROGRAMA:** FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS

**OBJETIVO GENERAL:** Crear espacios que permitan la participación de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa y se den procesos democráticos en la institución.

**POLITICA:** Fortalecer la participación entre todos los estamentos de la comunidad educativa.

**META:** Lograr una comunidad que participe activamente en la vida institucional.

**ESTRATEGIAS:** Elaboración de un plan de trabajo que contenga orientaciones y acciones específicas a ejecutar por parte de cada uno de los estamentos del gobierno escolar.

[illegible]



[illegible]



**PROGRAMA:** CUALIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

**OBJETIVO GENERAL:** Programar actividades pedagógicas, culturales y sociales que favorezcan la integración y capacitación de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa.

**POLITICA:** Fomentar la integración y capacitación de la comunidad educativa.

**META:** Conseguir una comunidad educativa integrada y cualificada.

**ESTRATEGIAS:** Fomentar la capacitación y actualización de los miembros de la comunidad educativa.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

**PROGRAMA:** MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO

**OBJETIVO GENERAL:** Implementar estrategias tendientes a mejorar la comunicación y el trabajo en equipo en toda la comunidad educativa de tal forma que contribuyan a que se de un adecuado clima organizacional.

**POLITICA:** Optimizar la comunicación y el trabajo en equipo en toda la comunidad educativa.

**META:** Lograr afectivos procesos de comunicación a través del trabajo en equipo.

**ESTRATEGIAS:** Coordinar actividades tendientes a mejorar la comunicación y el trabajo en equipo con todos los estamentos.

[illegible]

[illegible]

**PROGRAMA:** MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

**OBJETIVO GENERAL:** Crear una microempresa en el área de corte y confección en la que participen estudiantes y padres de familia, que les permita vincularse al sector productivo de la población y puedan competir en el mercado de la región mejorando su nivel de vida.

**POLITICA:** Propender por el mejoramiento continuo de la comunidad.

**META:** Obtener una comunidad preparada para competir laboralmente.

**ESTRATEGIAS:**

- \*Elaborar un plan de acción para vincular a la comunidad educativa al sector productivo.
- \*Orientar acciones para corregir la colaboración de entidades como el SENA y la INDUSTRIAL y se implementen cursos de capacitación, seminarios y talleres que contribuyan a la organización efectiva de la microempresa.

[illegible]

[illegible]





[illegible]







## **BIBLIOGRAFIA**

AGUILAR ALDANEZ, María José. Introducción a la Supervisión.

Alcaldía Municipal. La Participación Comunitaria. Documento. Sabanalarga. 1994.

Apuntes Tomados de los Diferentes Seminarios de la Maestría.

ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Santa Fé de Bogotá. Legis, 1992.

ARNAL, Justo Rincón del Delio. LATORRE, Antonio. La investigación Educativa. Edit. Labor. Barcelona.1992.

BASTOS, María Mancipe, BASTOS, Víctor Manuel. La Educación Como Factor de Desarrollo Comunitario. Edinor. Cúcuta.1989.

C.F.Hersey P. y Blanchard K: Estilo Eficaz de Dirigir.IDH. México. 1981.

CASTAÑEDA, Mario. El Trabajo en Equipo y La Sinergia. Cali. Colombia.1995.

Centro de Apoyo al docente, Actualidad Educativa, Editorial Libros y Libres.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de La Administración. Cuarta Edición. Edit. Mc Graw Hill. 1995.  
Constitución Política de Colombia.

CORNEJO, Miguel Angel. Liderazgo de Excelencia.

CORREAL TORRES, Neiyer. La Supervisión Educativa. Universidad Externado de Colombia. Material Fotocopiado de la Maestría. 1998.

CUERVO CASTAÑEDA, Mario, El trabajo en equipo y la sinergia publicaciones IFL. Cali 1.995.

DELGADO, Víctor. Documento Sobre Recursos Humanos, Tomado de Micael Armstrong. Maestría en Administración y Supervisión Educativa. Aro 1998.

DELORS, Jackes. La Evaluación Encierra un Tesoro. Correo de la UNESCO.

DISEÑO METODOLOGICO: paradigmas de investigación documento maestría en administración y supervisión educativa, 1998.

DÍAZ B. Juan. Principios de Participación Documento.

ECHAVARRIA, María Teresa. El Cambio Organizacional Comienza en la Mente de Cada Persona. Educación y Cultura. N° 9. Bogota.1980.

Equipo Editorial de Polibros Diccionario Pedagógico Universal Editorial Prolibros Ltda. Bogota VI Edición.

FALS BORDA, Orlando Conocimiento y Poder Popular. Bogotá. Siglo XXI. 1985.

FRIGERIO, Graciela, Puggi Margarita. Las Instituciones Educativas Cara y Ceca; Elementos para la Gestión.Troque Educación. Serie Flasco. Acción. Buenos Aires.

GARCES. S. Zaadhy. La Institución Escolar En El Plan Decenal. Educación y Cultura N° 41 C.E.I.D. FECODE. Santa Fé de Bogotá, Diciembre 1996.

GOMEZ. G. Paulina y BOHORQUEZ, María Gladis. Enfoque Personalizador en la Educación. Revista Actualidad Educativa N° 13. Edit. Libros y Libres S.A.

HABERMAS, Jurgen. Teoría de la Acción Comunicativa. Complementos y Estudios Previos. Madrid. Edit. Catedral. 1989.

HODGETTS, Richard M. El Supervisor Eficiente un Enfoque práctico. Segunda Edición.

IMIDEO G. Nerici. Introducción a la Supervisión Escolar. Editorial Kapelusz.

Ley General de la Educación o Ley 115 de Febrero de 1994. Y Demás Decretos Reglamentarios.

MAX - NFEF Manfred, Opcit. Desarrollo a Escala Humana. Una Opción Para el Futuro. Editorial Cepaur. Col. 1998.

MARSALL REEVE, Jhon. Motivación y Emoción.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. La relación escuela comunidad en el horizonte de la participación comunitaria. Serie publicaciones para maestros 1998.



MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Autoevaluación y mejoramiento institucional. Editorial OP Ltda. Bogotá 1.997.

MINISTERIO DE GOBIERNO. Organización y Participación Comunitaria. Bogotá. Diccionario General de la Integración y Desarrollo de la Comunidad. DIGIDEC. Imprenta Nacional. 1991.

PASCUAL. Roberto, la Gestión Educativa Ante La Innovación y El Cambio. Narcea. Madrid. 1998.

PAEZ, Tarrazona Antonio y Carvajal, Juana Gomez de Edit. Libros y Libres S.A.

PUBLICACIONES PARA MAESTROS: La Relación Escuela - Comunidad en el Horizonte de la Participación Comunitaria. Ministerio de Educación Nacional. Santa Fé de Bogotá.

PULIDO GUERRERO, Luz. Escuela Para la Democracia.

Proyecto Educativo Institucional Comunidad Educativa del Colegio de Bachillerato Mixto de Sabanalarga, Sección Nocturna.

RAMIREZ, Anita de. Educación Comunitaria Participativa. En la Calidad de la Educación. Ventana Editores. Bogotá. 1993.

REALES, UTRIA Adalberto. Modelos para Elaborar Ensayos, Reseñas, Informes y Ponencias. 3ª Edición. Editorial Antillas.

RESTREPO, Antonio. La Participación Comunitaria y la Transformación Democrática del Estado(conferencia).

REYES, Rosales J.J.. y Quesada Arce. Orientaciones para dirigir escuelas primaria. Editorial Oasis. México 1969. Citado por Soler Fierrez, Eduardo. En la Revista Caminos Abiertos.

RODRIGUEZ, ESTRADA Mauro. Liderazgo: Desarrollo de Habilidades Directivas. Manual Moderno. Segunda Edición. Editorial. El Mundo Moderno S.A. de C.V. México D.F.

ROJAS, Edilberto. El Supervisor un Estimulador de las Ideas Propias. Hacia el Desarrollo Educativo Nacional. Documento de la Maestría. Universidad Externado de Colombia. 1989.

SANCHEZ DE ORCAJO, J.J. La Gestión Participativa en la enseñanza.

SOLER FIERREZ, Eduardo. Inspección y Supervisión. Revista Caminos Abiertos. Madrid 1994

Trabajo Realizado Por el Colectivo de Investigación II.

TEXEIDO, Planas, Martí. Superación del Sistema Educativo. Editorial Ariel Educación Barcelona. 1997.

# Anexos

**ANEXO A:** Tipo de preguntas utilizadas para entrevistar a directivos docentes, estudiantes y padres de familia.

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
CORPORACION UNIVERSITARIA DE LA COSTA (C.U.C)  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y SUPERVISION EDUCATIVA  
PREGUNTAS QUE SE UTILIZARON PARA HACER LA ENTREVISTA  
A LOS DIFERENTES ESTAMENTOS**

**TITULO DE LA INVESTIGACION**

EL SUPERVISOR COMO LIDER DE LOS PROCESOS DE PARTICIPACION COMUNITARIA PARA GENERAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA EDUCACIÓN QUE SE IMPARTE EN EL COLEGIO DE BACHILLERATO MIXTO DE SABANALARGA, SECCION NOCTURNA.

2. Participa la supervisión educativa externa e interna en la dinamización de los procesos de participación comunitaria.

Si \_\_\_\_\_ ¿Con Que Actividades?\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_ ¿Por Qué?\_\_\_\_\_

2. ¿Cuenta el colegio con suficientes y adecuados recursos humanos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En Partes \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

3 ¿La institución programa cursos de capacitación docente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunas Veces \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

4. ¿El mobiliario del plantel es adecuado y suficiente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En Parte \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

5. ¿El colegio cuenta con un adecuado y suficiente material didáctico?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En Parte \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Tiene el colegio ayudas educativas de tecnología avanzada?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En Parte \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Cuenta el colegio con suficientes recursos financieros?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En Parte \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

8. ¿El colegio realiza actividades que integren a la comunidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En Parte \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo son las relaciones entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa?

Buenas \_\_\_\_\_ Regulares\_\_\_\_\_ Malas\_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo son los procesos de comunicación en los diferentes estamentos de la comunidad educativa?

Buenas \_\_\_\_\_ Regulares\_\_\_\_\_ Malas\_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

11. ¿Son adecuados los canales de comunicación en los diferentes estamentos de la comunidad educativa?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ En Parte \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

12. ¿Se propician espacios de participación democrática a los diferentes estamentos de la comunidad educativa para la toma de decisiones institucionales?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ En Parte \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

13. ¿Las opiniones y sugerencias de los padres de familia son tenidas en cuenta para elaborar las políticas, planes y programas del colegio?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Algunas Veces\_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

14. ¿El plantel tiene planeamiento institucional?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

15. ¿La Comunidad Educativa conoce el Proyecto Educativo Institucional?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

16. ¿Participó la comunidad educativa en el diseño del Proyecto Educativo Institucional?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En Parte \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

17. ¿Existen planes de trabajo para el logro de metas?

Si \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

18. ¿Están comprometidos los estudiantes, padres de familia y demás estamentos en el logro de estas metas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En Parte \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

19. ¿Se desarrollan actualmente planes y programas con la comunidad?

Si \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

20. ¿Existen proyectos de gestión para la obtención de recursos financieros y materiales para que se mejore la institución?

Si\_\_\_\_\_ ¿Cuáles?\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_ ¿Por Qué?\_\_\_\_\_



**ANEXO B:** Sensibilización a la comunidad educativa sobre la  
importancia de la investigación

**ANEXO C:** Devolución de la información, luego del análisis e interpretación de resultados.